

**Abschlussarbeit zur Erlangung des Bachelorgrades
"Bachelor of Arts"
an der
Hochschule Aalen
Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

Studiengang Internationale Betriebswirtschaft

Thema:

Wege zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten



Vorgelegt von:

Judith Pecher

Matrikelnummer: 29570

Erstbetreuer: Prof. Gerold Frick

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Juan José Güida

Ausgabetermin: 20.03.2013

Abgabetermin: 14.08.2013

Kurzfassung

Der demografische Wandel stellt die deutsche Arbeitswelt vor neue Herausforderungen. Denn die schrumpfende Bevölkerungszahl wird zu einer Lücke in der Erwerbsbevölkerung führen, weshalb neues Arbeitskräftepotenzial reaktiviert werden sollte. Die vorliegende Bachelorthesis beschäftigt sich daher mit den Möglichkeiten einer Wiedereingliederung von Ruheständlern in das Erwerbsleben. Ziel ist es zu klären, ob und zu welchen Bedingungen diese Personengruppe bereits erwerbsmäßig arbeitet und welche Anreize, Erwartungen und Angebote erfüllt werden müssten, um (noch) mehr Ruheständler für Erwerbstätigkeiten reaktivieren zu können. Die Forschungsfrage wird auf Grundlage der Auswertung von aktueller Fachliteratur und Befragungen mit Ruheständlern sowie Unternehmen diskutiert. Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im ersten Kapitel werden Problemstellung, Zielsetzung und Abgrenzung sowie der Aufbau dargestellt. Kapitel zwei erläutert den demografischen Wandel Deutschlands und dessen Herausforderungen und Auswirkungen. Das dritte Kapitel vermittelt die Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Ruheständlern. Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen mittels Reaktivierung von Ruheständlern werden im vierten Kapitel vorgestellt. Die empirischen Ergebnisse der Umfragen werden in Kapitel fünf illustriert. Das darauffolgende Kapitel sechs komplettiert die vorliegende Arbeit mit einem Fazit. Im Ergebnis wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der interviewten Unternehmen bereits Ruheständler beschäftigen. Die Erwartungen dieser Personengruppe an die Arbeitsbedingungen einer erwerbsmäßigen Tätigkeit stimmen weitgehend mit der betrieblichen Praxis überein. Allerdings ist die Quote der befragten Rentner, die in ihrem Ruhestand weiterarbeiten deutlich geringer als erwartet.

Schlagwörter: Reaktivierung, Ruheständler, Erwerbstätigkeiten, demografischer Wandel, empirische Untersuchung

Abstract

Demographic change poses new challenges to the German working environment. While the declining population will cause a gap in the working population new labor resources need to be reactivated. The present bachelor thesis therefore examines the possibilities of retirees to reenter the labor force. It is the purpose of this dissertation to identify if and to which conditions this group of people is already gainfully employed and which incentives, expectations and offers need to be fulfilled to reactivate (even) more retired people for an employment. This study is based on current specialist literature and interviews with retirees and companies. The paper is divided into six chapters. The first chapter represents the problem, objective and differentiation as well as the structure of the thesis. Chapter two explains the demographic change in Germany, its challenges and consequences. The third chapter imparts the preconditions of retired persons for a reemployment. Measures to manage demographic challenges by reactivation of retirees are presented in the fourth chapter. A discussion of empirical findings of the interviews follows in chapter five. Subsequently, in chapter six a conclusion rounds off the paper. Research outcomes reveal that more than half of all interviewed companies are already reemploying retirees. This retired persons' expectations to the working conditions of a gainful employment corresponds largely with the operating practices. However, the quota of all interviewed retirees who have continued working upon retirement is less than expected.

Keywords: reactivation, retirees, employments, demographic change, empirical study

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Inhalt | I |
| Abkürzungsverzeichnis | III |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung und Abgrenzung | 2 |
| 1.3 Aufbau..... | 3 |
| 2 Demografischer Wandel in Deutschland | 5 |
| 2.1 Demografische Ausgangssituation | 5 |
| 2.1.1 Geburtenhäufigkeit | 5 |
| 2.1.2 Sterblichkeit | 6 |
| 2.1.3 Wanderungen | 8 |
| 2.2 Prognosen der Bevölkerungsentwicklung | 10 |
| 2.3 Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial | 13 |
| 2.4 Herausforderungen für die Unternehmen | 14 |
| 2.5 Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft | 15 |
| 3 Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Ruheständlern | 18 |
| 3.1 Mythen und Realitäten um das Alter und ältere Arbeitnehmer | 18 |
| 3.2 Physische Leistungsfähigkeit | 20 |
| 3.3 Kognitive Leistungsfähigkeit | 22 |
| 3.4 Gesundheit und Krankheit | 24 |
| 3.5 Lernfähigkeit | 26 |
| 3.6 Weiterbildungsbereitschaft | 28 |
| 3.7 Motivation..... | 30 |
| 4 Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen mittels Reaktivierung von Ruheständlern | 33 |
| 4.1 Betriebliches Alternsmanagement | 33 |
| 4.1.1 Betriebliche Gesundheitsförderung | 33 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.2 Arbeitszeit..... | 35 |
| 4.1.2.1 Teilzeitarbeit..... | 35 |
| 4.1.2.1.1 Jobsharing | 36 |
| 4.1.2.1.2 Telearbeit..... | 37 |
| 4.1.2.2 Gleitzeitarbeit | 37 |
| 4.1.3 Wissensmanagement | 38 |
| 4.1.3.1 Altersgemischte Teams | 39 |
| 4.1.3.2 Mentoring und Know-how Tandems | 40 |
| 4.1.3.3 Job Rotation | 41 |
| 4.2 Modelle der Einbindung von Ruheständlern in der Praxis | 42 |
| 4.2.1 Wiederbeschäftigung in Beratungsgesellschaften..... | 42 |
| 4.2.2 Insourcing | 45 |
| 4.2.3 Weitere Unternehmensbeispiele guter Praxis | 45 |
| 5 Empirische Untersuchung zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten | 46 |
| 5.1 Datenerhebung der empirischen Untersuchung | 46 |
| 5.1.1 Auswahl und Gewinnung der Stichprobe | 47 |
| 5.1.2 Durchführung der Befragung..... | 49 |
| 5.1.3 Fragebogengestaltung und Inhalt | 49 |
| 5.1.4 Auswertung der Daten | 51 |
| 5.2 Empirische Befunde der Untersuchung | 53 |
| 5.2.1 Ergebnisse der Umfrage von Unternehmen | 53 |
| 5.2.2 Ergebnisse der Umfrage von Ruheständlern | 64 |
| 6 Fazit..... | 77 |
| Literaturverzeichnis..... | 81 |
| Anhang | 99 |
| Ehrenwörtliche Erklärung..... | 127 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| AIM | Aalener Industrie Messe |
| AOK | Allgemeine Ortskrankenkasse |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development ¹ |
| HR | Human Resources |
| INQUA | Initiative neue Qualität der Arbeit |

Hinweis: Die Abkürzungen, die im Duden stehen, wurden in diesem Verzeichnis nicht berücksichtigt.

¹ Deutsche Übersetzung: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Alterspyramiden im Vergleich..... | 7 |
| Abbildung 2: Entwicklung des Wanderungssaldos | 9 |
| Abbildung 3: Bevölkerung nach Altersgruppen | 12 |
| Abbildung 4: Stereotype Altersvorurteile | 19 |
| Abbildung 5: Alterskritische Arbeitsanforderungen..... | 22 |
| Abbildung 6: Entwicklung kognitiver Fähigkeiten im Alter..... | 22 |
| Abbildung 7: Interesse an Ruheständlern in der Zukunft..... | 55 |
| Abbildung 8: Verstärkte Beschäftigung von Ruheständlern in der Zukunft | 57 |
| Abbildung 9: Arbeitsbedingungen für Ruheständler | 58 |
| Abbildung 10: Arbeitszeitregelungen für Ruheständler | 59 |
| Abbildung 11: Funktionen der Ruheständler in den Unternehmen | 60 |
| Abbildung 12: Unterschiede bei Stellenausschreibungen für Ruheständler | 61 |
| Abbildung 13: Platzierung von Stellenausschreibungen für Ruheständler..... | 62 |
| Abbildung 14: Vorstellungsgespräche mit Ruheständlern | 63 |
| Abbildung 15: Aktivitäten im Ruhestand..... | 64 |
| Abbildung 16: Anlass des Ruhestands | 65 |
| Abbildung 17: Alter des Eintritts in den Ruhestand | 66 |
| Abbildung 18: Erwerbsmäßige Beschäftigung der Ruheständler..... | 67 |
| Abbildung 19: Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand..... | 68 |
| Abbildung 20: Anreize für eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand | 71 |
| Abbildung 21: Information für Ruheständler über offene Stellen | 72 |
| Abbildung 22: Bewerbungen der Ruheständler..... | 74 |
| Abbildung 23: Wünsche der Ruheständler an ein Vorstellungsgespräch | 74 |
| Abbildung 24: Erwartungen an die Arbeitsbedingungen einer Erwerbstätigkeit.. | 76 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Künftige Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer | 10 |
| Tabelle 2: Lernformen für Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen | 27 |
| Tabelle 3: Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen..... | 53 |
| Tabelle 4: Funktionen der Ruheständler | 67 |
| Tabelle 5: Funktionen, für welche sich Ruheständler interessieren..... | 69 |

1 Einleitung

„Die Zukunft sieht alt aus - und das Alter ist unsere Zukunft“²

(Brandenburg, Domschke)

Im Jahr 2013 leben in Deutschland 20.609 Mio. Menschen im Ruhestand.³ Dies ist ein Status, den gewöhnlich ältere Personen, die so genannten *Ruheständler*⁴ - synonym für Rentner, Pensionäre oder Senioren - durch ihr Ausscheiden aus dem Arbeitsleben erlangen.⁵ Ihre Zahl wird aufgrund des demografischen Wandels weiter steigen und demzufolge das Erwerbspersonenpotenzial weiter sinken. Daher wird in der vorliegenden Bachelorthesis untersucht, ob diese Problematik durch eine Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten, also für „jede bezahlte bzw. mit einem Einkommen verbundene Tätigkeit, egal welchen zeitlichen Umfang[s]“⁶, gelöst werden könnte.

1.1 Problemstellung

Der demografische Wandel führt zu gravierenden Veränderungen der Altersstruktur Deutschlands. Gründe dafür sind vor allem eine höhere Lebenserwartung und geringere Geburtenraten. Neben einer schrumpfenden Bevölkerungszahl stellt vor allem die Alterung der Menschen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vor neue Herausforderungen.⁷

Zum einen wird der Arbeitsmarkt unter einem Mangel der Erwerbsbevölkerung leiden, zum anderen die Rentenkassen, für die sich die Probleme dauerhafter Finanzierung der Altersversorgung weiter verschärfen werden.⁸ Die Rentenreform „*Rente ab 67*“⁹ aus dem Jahr 2007, die unter der schwarz-roten Regierung von Bundeskanzlerin Angela Merkel verabschiedet wurde, stellt einen ersten Ansatz dar, diese Problematik zu beheben. Allerdings kann die Senkung

² Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 15.

³ Vgl. Deutsche Rentenversicherung (2013b).

⁴ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der Übersichtlichkeit und des besseren Leseflusses dieser Arbeit auf die explizite Ausformulierung weiblicher Bezeichnungen verzichtet wird. Gemeint sind prinzipiell Frauen und Männer, soweit nicht ausdrücklich etwas anderes hervorgehoben wird.

⁵ Vgl. Duden online (2013).

⁶ Büsch, V. et al. (2010): S. 27.

⁷ Vgl. Müller, P. (2011): S. 1. Vgl. Lukas, J. (2011): S. 1. Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 15.

⁸ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2006): S. 1.

⁹ Nähere Informationen zu „Rente ab 67“: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2006): Anhebung der Rentenaltersgrenze. Pro und Contra Rente mit 67, <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0806.pdf>, IAB - Kurzbericht Nr. 8, 16.5.2006.

des Rentenniveaus diese Lücke nicht ausreichend schließen, weshalb eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit unabdingbar ist.¹⁰

Daher sollten dringend Lösungen gefunden werden diesen Mangel zu beheben. Hierzu könnten neue Arbeitsmarktreserven geweckt werden, z.B. Ruheständler. Diese könnten großes Potenzial bergen, Unternehmen mit ihrer Arbeitskraft zu unterstützen. Die vorliegende Arbeit befasst sich daher mit den Möglichkeiten einer Reaktivierung von Rentnern für Erwerbstätigkeiten.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Ziel dieser Arbeit ist es einerseits durch einen detaillierten Überblick der demografischen Entwicklung und der damit verbundenen Auswirkungen und Herausforderungen die Wichtigkeit der „Arbeitsmarktreserve Ruheständler“ zu verdeutlichen. Es sollen sowohl Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Ruheständlern, als auch Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen durch diese Personengruppe untersucht werden.

Andererseits soll mithilfe empirischer Befragungen von Ruheständlern ermittelt werden, ob diese bereits einer Erwerbstätigkeit nachgehen und wenn nein, ob ein Interesse an einer erwerbsmäßigen Arbeit im Ruhestand bestehen könnte. Außerdem sollen die Anreize und Erwartungen dieser Personengruppe an eine solche Tätigkeit aufgedeckt werden.

Desweiteren sollen Unternehmen verschiedener Branchen und Größe befragt werden, ob diese bereits Ruheständler für Erwerbstätigkeiten reaktiviert haben und zukünftig verstärkt Senioren beschäftigen würden. Darüberhinaus sollen die Arbeitsbedingungen im Beschäftigungsverhältnis mit Ruheständlern aufgezeigt werden. Es soll außerdem geklärt werden, aus welchen Gründen Unternehmen noch keine Senioren integriert haben und ob jene ein Interesse an der Beschäftigung dieses Erwerbspersonenpotenzials in Zukunft zeigen würden.

Eine Abgrenzung des Themas erfolgt insofern, dass sich der demografische Wandel auf Deutschland beschränkt. Aus diesem Wandel resultierende Folgen beschränken sich ausschließlich auf das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland und die damit verbundenen Herausforderungen für die Unternehmen. Es werden lediglich kurz die Auswirkungen auf die Wirtschaft und

¹⁰ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (2013).

die Gesellschaft Deutschlands erläutert. Die Befragungen in Kapitel fünf beziehen sich auf deutsche Unternehmen und deutsche Ruheständler.

1.3 Aufbau

Die vorliegende Bachelorthesis ist in sechs Kapitel untergliedert. Im ersten Kapitel, der Einleitung, erfolgt mit der Problemstellung, der Zielsetzung und der Abgrenzung eine Einführung in die Thematik; desweiteren wird der Aufbau dieser Arbeit erläutert.

Anschließend wird im zweiten Kapitel der demografische Wandel in Deutschland näher betrachtet. Zu Beginn dieses Kapitels werden in der Ausgangssituation die verschiedenen Einflussfaktoren der demografischen Entwicklung erläutert, außerdem werden Prognosen der Bevölkerungsentwicklung vorgestellt. Eine Beschreibung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Erwerbspersonenpotenzial folgt im Anschluss. Die aus dieser Problematik resultierenden Herausforderungen für die Unternehmen, aber auch für die Wirtschaft und die Gesellschaft, runden das Kapitel ab.

Das nachfolgende Kapitel drei befasst sich mit den Voraussetzungen, die ein Ruheständler im Falle einer Wiedereingliederung ins Erwerbsleben erfüllen sollte. Zunächst werden Mythen und Realitäten um ältere Arbeitnehmer aufgezeigt. Im Anschluss wird die physische und kognitive Leistungsfähigkeit älterer Menschen untersucht; darauffolgend wird der Gesundheits- und Krankheitszustand dieser Personengruppe betrachtet. Darüberhinaus werden die Lernfähigkeit, die Weiterbildungsbereitschaft und die Motivation beleuchtet.

In Kapitel vier wird zum einen das betriebliche Alternsmanagement als Maßnahme zur Bewältigung demografischer Herausforderungen mittels Reaktivierung von Ruheständlern vorgestellt. Dieses umfasst unter anderem Gesundheitsförderung, Arbeitszeit und Wissensmanagement. Zum anderen werden in diesem Kapitel Modelle der Einbindung von Ruheständlern in der Praxis dargestellt. Im Besonderen wird die Wiederbeschäftigung in Beratungsgesellschaften näher betrachtet.

Das darauffolgende fünfte Kapitel beinhaltet die empirische Untersuchung zum Forschungsthema. Im ersten Teil dieses Kapitels wird die Datenerhebung erläutert. Es wird die Auswahl und Gewinnung der Stichprobe beschrieben,

sodann die Durchführung der Befragung. Die Gestaltung der beiden unterschiedlichen Fragebögen sowie deren Inhalt, als auch die Auswertung der Daten sind ebenso Thema dieses Unterkapitels. Im zweiten Teil des fünften Kapitels werden die Ergebnisse der Umfragen mithilfe von Diagrammen und Tabellen dargestellt und erläutert. Kapitel sechs rundet die wissenschaftliche Arbeit mit einem Fazit ab.

2 Demografischer Wandel in Deutschland

Die Notwendigkeit eines zukünftigen Einsatzes von Ruheständlern in den Unternehmen wird bedingt durch den demografischen Wandel. Daher soll in diesem Kapitel zunächst erklärt werden, was Demografie und demografischer Wandel bedeutet, anschließend werden die drei Faktoren, welche den demografischen Wandel maßgeblich beeinflussen, vorgestellt. Es wird sowohl die Ausgangslage betrachtet als auch eine Prognose aufgezeigt. Zum Abschluss dieses Kapitels werden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Arbeitskräftepotenzial beschrieben und die damit einhergehenden Herausforderungen für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft illustriert.

2.1 Demografische Ausgangssituation

Demografie „bezeichnet die wissenschaftliche Erforschung des Zustandes der Bevölkerung und ihrer zahlenmäßigen Veränderungen (Geburtenrate, Zu- und Abwanderungen, Altersaufbau etc.).“¹¹ Die Veränderung in der Zusammensetzung einer Gesellschaft, insbesondere der Altersstruktur, wird als demografischer Wandel bezeichnet. Dieser kann eine Bevölkerungszunahme bzw. -abnahme bedeuten, welche im Wesentlichen von drei Komponenten beeinflusst wird: Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Wanderungen.¹² Gemäß *Rürüp* sind die drei Komponenten jedoch unterschiedlich relevant. So hat die Geburtenhäufigkeit langfristig einen ebenso großen Einfluss auf die demografische Entwicklung einer Gesellschaft, wie die Komponenten Sterblichkeit und Wanderungen zusammen.¹³ Die Geburtenhäufigkeit wird durch die zusammengefasste Geburtenziffer gemessen. Diese Kennzahl gibt an, wie viele Kinder eine Frau im Verlauf ihres Lebens bekommen würde, wenn ihr Geburtenverhalten so wäre wie das aller Frauen zwischen dem 15. und 49. Lebensjahr im jeweils betrachteten Jahr.¹⁴

2.1.1 Geburtenhäufigkeit

Um die Bevölkerungsanzahl, ohne Wanderung, langfristig auf einem konstanten Niveau zu halten, müssten durchschnittlich circa 2,1 Kinder je Frau geboren werden.¹⁵ Diese Voraussetzung war in den 60er Jahren bis Anfang der 70er

¹¹ Schubert, K.; Klein, M.(2011).

¹² Vgl. Förderland (2013).

¹³ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 26.

¹⁴ Vgl. Destatis Statistisches Bundesamt (2013c).

¹⁵ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 26.

Jahre nicht nur erfüllt, sondern konnte sogar im so genannten *Babyboom*¹⁶ Mitte der 60er Jahre mit einem Höchststand von 2,5 Kinder je Frau übertroffen werden. Seit Beginn der 70er Jahre nimmt die Geburtenrate fortdauernd ab und erreichte Mitte der 90er Jahre aufgrund von wirtschaftlichen und sozialen Umbrüchen nach der deutschen Wiedervereinigung ihren Tiefststand mit weniger als 1,3 Kinder je Frau. Mit einem leichten Anstieg betrug die zusammengefasste Geburtenziffer 2011 1,36 Kinder je Frau.¹⁷ (Siehe Abbildung 2.1.1, Anhang A.)

Die Erklärungen für den fortwährenden Geburtenrückgang sind vielfältig: Die verringerte Kindersterblichkeit, ein besseres Wissen über Empfängnisverhütung¹⁸ sowie veränderte soziale Rahmenbedingungen (eigene Kinder tragen heutzutage nicht mehr zur Altersversorgung bei)¹⁹ gehören ebenso dazu wie verbesserte Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten von Frauen.²⁰ Die Entscheidung für oder gegen Kinder wird insbesondere durch das Bildungsniveau der Frauen bestimmt. Vor allem Akademikerinnen haben häufig keine Kinder. Wenn sie sich jedoch für eine Mutterschaft entscheiden, dann ist diese tendenziell in späteren Lebensjahren. Wirtschaftliche Überlegungen sowie Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind weitere Gründe, warum sich Frauen oder deren Lebenspartner gegen ein Kind entscheiden.²¹ Darüberhinaus sieht der gesellschaftliche Wertewandel vielfältige Optionen zur außerfamiliären Selbstverwirklichung vor²², insbesondere die sogenannten „DINK“-Haushalte („Double Income, No Kids“) sind bei jungen Paaren sehr beliebt.²³

2.1.2 Sterblichkeit

Neben der Geburtenhäufigkeit nimmt die Mortalität, d.h. die Sterblichkeit Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung. In Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten ein kontinuierlicher Anstieg der Lebenserwartung zu beobachten. In den 60er Jahren lag die durchschnittliche Lebenserwartung einer Frau noch bei 71,7 Jahren, bei einem Mann bei 66,5 Jahren.²⁴ In 2011 betrug die mittlere Lebenserwartung der Frauen 83,2 Jahre, die der Männer 78,4 Jahre.²⁵ Die Lebenserwartung beider Geschlechter hat sich somit um mehr als 13 bzw. 12

¹⁶ Mit dem Begriff Babyboom werden die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration von 1955 - 1965 bezeichnet. (Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013).)

¹⁷ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2012).

¹⁸ Vgl. Dickmann, N. (2003): S. 51f.

¹⁹ Vgl. Schwarz, K. (1997): S. 490.

²⁰ Vgl. Birg, H. (2000): S. 29ff.

²¹ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 23 - 25.

²² Vgl. Birg, H. (2000): S. 29ff.

²³ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 25.

²⁴ Siehe Tabelle 2.1.2 - 1 und 2.1.2 - 2, Anhang B.

²⁵ Siehe Tabelle 2.1.2 - 3 und 2.1.2 - 4, Anhang B.

Lebensjahre erhöht. (Abbildung 2.1.2, Anhang A veranschaulicht die Lebenserwartung bei Geburt von 1959 - 2060.)

Diese Entwicklung ist entscheidend auf einen starken Rückgang der Säuglings- und Kindersterblichkeit, Fortschritte in der medizinischen Versorgung, Hygiene, Ernährung, Wohnsituation wie auch auf verbesserte Arbeitsbedingungen und einen gestiegenen materiellen Wohlstand zurückzuführen.²⁶

Auch für die aktuelle ältere Bevölkerung Deutschlands wird die Lebenserwartung weiter zunehmen. Gemäß der Sterbetafel 2009 - 2011 beläuft sich bspw. die noch fernere Lebenserwartung, d.h. die verbleibende Lebenserwartung, von 65-jährigen Männern auf weitere 17,5 Jahre, die statistische Restlebenszeit 65-jähriger Frauen beträgt sogar 20,67 Jahre.²⁷

Der Rückgang der Geburtenzahlen und das Altern der gegenwärtig stark besetzten mittleren Jahrgänge beeinflussen maßgeblich die Altersstruktur der Bevölkerung (siehe Abbildung 1).²⁸

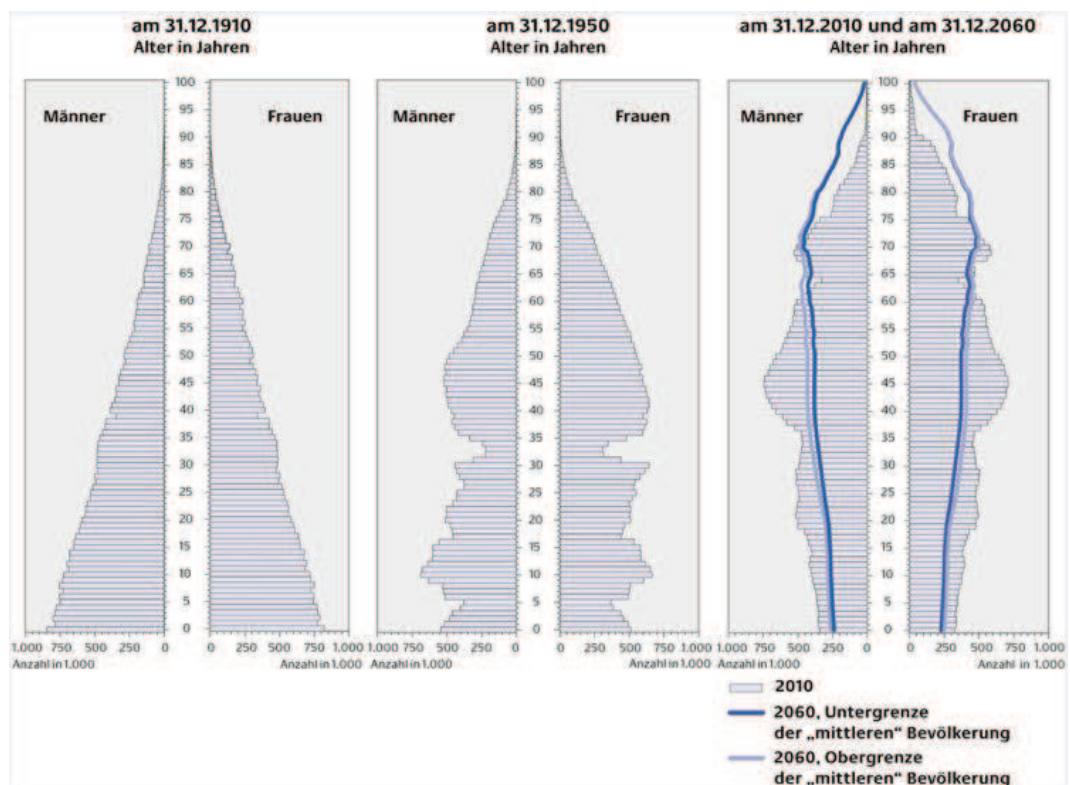


Abbildung 1: Alterspyramiden im Vergleich²⁹

²⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 29.

²⁷ Vgl. Destatis Statistisches Bundesamt (2012).

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 14.

²⁹ Bundesministerium des Innern (2013).

Betrachtet man die Entwicklung der deutschen Bevölkerungsstruktur im letzten Jahrhundert so fällt auf, dass bspw. noch das Deutsche Reich in 1910 die Form einer klassischen Bevölkerungspyramide aufwies (siehe Abbildung 1). Der Altersaufbau im Jahr 1950 zeigt bereits deutliche Einschnitte in der Bevölkerungsentwicklung, welche maßgeblich durch die beiden Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise Anfang 1930 bedingt sind (siehe Abbildung 1). Die Altersstruktur aus dem Jahr 2010 gleicht in ihrer Form eher einer „zerzausten Wettertanne“ (siehe Abbildung 1).³⁰ Der Zweite Weltkrieg, sowie die Einführung der Antibabypille Anfang der 1960er („Pillenknick“) sind für die Einkerbungen bei den circa 65- jährigen bzw. 35- jährigen verantwortlich.³¹ Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer sowie die Migration der Gastarbeiter und ihrer Familien werden durch einen „Bauch“ zwischen den beiden Kerben veranschaulicht (siehe Abbildung 1).³²

2.1.3 Wanderungen

Neben den Komponenten Geburtenhäufigkeit und Sterblichkeit wird der demografische Wandel ferner durch Wanderungen, synonym für Migration, beeinflusst.³³ Für die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands ist vor allem die Außenwanderung, d.h. die Bevölkerungsbewegung über die Grenzen eines Landes hinweg, von Bedeutung. Der Wanderungssaldo, welcher sich aus der Differenz von Zu- und Fortzügen ergibt, ist für die künftige Bevölkerungszahl und die Altersstruktur maßgeblich. Dieser Saldo ist einerseits vom Migrationspotenzial - bedingt durch politische, wirtschaftliche, demografische oder auch ökologische Veränderungen in den Herkunftsländern - abhängig, andererseits wird er von der Migrationspolitik, wie auch der wirtschaftlichen und sozialen Attraktivität des Ziellandes bestimmt.³⁴

Am bisherigen Verlauf des Wanderungssaldos in Deutschland (siehe Abbildung 2) zeigt sich, dass in den meisten Jahren der Saldo positiv war: Es sind mehr Menschen zu- als abgewandert.³⁵ In den unterschiedlichen Zeiträumen betrug der jährliche Wanderungssaldo zwischen 129.000 und 354.000 Personen (siehe Abbildung 2).³⁶

³⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 14.

³¹ Vgl. Baade, D. (2007): S. 25 - 26.

³² Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 29. Vgl. Oertel, J. (2007): S. 137 - 138.

³³ Vgl. Baade, D. (2007): S. 15.

³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 31.

³⁵ Vgl. Baade, D. (2007): S. 17. Vgl. Klauder, W. (1993): S. 479ff.

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 32.



Abbildung 2: Entwicklung des Wanderungssaldos³⁷

Klauder unterscheidet hierbei vier Wanderungsphasen: In der ersten Phase von 1945 - 1960 wurden die Menschen durch die Flüchtlingswelle und gute Zukunftsaussichten nach Westdeutschland gelockt. Zwischen 1961 und 1973, der zweiten Phase, führte der Wirtschaftsaufschwung, der einen großen Bedarf an Arbeitskräften forderte, zur Immigration von Gastarbeitern, besonders aus Südeuropa.³⁸ In der dritten Phase, von 1973 - 1987, kam es aufgrund der ersten Ölkrise 1973 zu einem Anwerbestopp und einem geringen, zweitweise sogar negativen Wanderungssaldo. Mit dem Umbruch der Ostblockstaaten, 1988, setzte die vierte Phase ein. Zuwanderungen von Übersiedlern, Aussiedlern und Bürgerkriegsflüchtlingsen führten anfänglich zu sehr hohen, später jedoch zu sinkenden Wanderungssalden. Eine fünfte Phase, die nicht von *Klauder* in Betracht gezogen wurde, setzte mit der Verabschiedung des Asylverfahrensgesetzes 1993 ein, welches zu außerordentlich niedrigen Wanderungssalden führte.³⁹ Im Jahr 2011 lag ein positiver Wanderungssaldo i.H.v. 279.207⁴⁰ vor, d.h. es wanderten demnach weniger *Deutsche*⁴¹ aus und mehr ausländische Personen ein. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass die nach Deutschland zuziehenden Personen durchschnittlich jünger sind, als die

³⁷ Destatis Statistisches Bundesamt (2013a).

³⁸ Vgl. Baade, D. (2007): S. 17.

³⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006): S. 9.

⁴⁰ Vgl. Destatis Statistisches Bundesamt (2013a).

⁴¹ Hinweis: Das Statistische Bundesamt konnte auf Nachfrage der Autorin nicht klären, ob sich „Deutsche“ hierbei auf Staatsbürger Deutschlands oder Personen mit Wohnsitz in Deutschland bezieht.

fortziehenden, wodurch sich ein „Verjüngungseffekt“ für die deutsche Bevölkerung ergibt.⁴²

2.2 Prognosen der Bevölkerungsentwicklung

Bezüglich der Geburtenentwicklung bis 2060 gibt es drei Theorien, die die bisherige Entwicklung aufgreifen, jedoch unterschiedliche Aspekte betonen (siehe Tabelle 1). Die Haupttheorie zur Geburtenentwicklung ist Annahme 1, wonach die zusammengefasste Geburtenziffer bis 2060 auf einem konstanten Niveau von circa 1,4 Kinder je Frau bleiben wird.⁴³ Diese Entwicklung führt nicht nur zu einer beachtlichen „Überalterung“ der Bevölkerung, sondern auch zu einer „Unterjüngung“ durch zu wenige Kinder.⁴⁴

| | Trend | Zielwerte | |
|--------------------------------|------------------------|---|---|
| | | Zusammengefasste Geburtenziffer | Durchschnittliches Alter der Frau bei der Geburt 1) |
| Basiszeitraum 2006 bis 2008 | - | 1,36 Kinder je Frau | 29,8 Jahre |
| Annahme 1 | Annähernde Konstanz | 2009 bis 2060 1,4 Kinder je Frau | Anstieg auf 31,4 bis 2020, dann konstant |
| Annahme 2 | Leichter Anstieg | Anstieg auf 1,6 bis 2025; 2026 bis 2060 1,6 Kinder je Frau | Anstieg auf 30,9 bis 2025, dann konstant |
| Annahme 3 | Langfristiger Rückgang | Rückgang auf 1,2 Kinder je Frau bis 2060 | Anstieg auf 31,9 bis 2060 |

1) Berechnet auf Grundlage der altersspezifischen Geburtenziffern.

Tabelle 1: Künftige Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer⁴⁵

Inwiefern die Einführung des Betreuungsgelds, der Ausbau der Kleinkinderbetreuung oder die derzeitige Diskussion in den Familienstrukturen zu einer veränderten Denkweise zukünftig führen wird, kann jedoch heute noch nicht eingeschätzt werden.⁴⁶

Auch bezüglich der Lebenserwartung liegen zwei Theorien vor (siehe Abbildung 2.1.2, Anhang A). Die Basisannahme L1 geht bei Frauen für das Jahr 2060 von einer Lebenserwartung bei Geburt i.H.v. 89,2 Lebensjahren aus, bei Männern

⁴² Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 35.

⁴³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 27.

⁴⁴ Vgl. Lehr, U. (2003): S. 3 - 5.

⁴⁵ Statistisches Bundesamt (2009): S. 28.

⁴⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 27.

sind es 85 Lebensjahre. Annahme L2 geht von einem stärkeren Anstieg aus, welche bei Frauen in 2060 eine Lebenserwartung bei Geburt i.H.v. 91,2 Lebensjahren prognostiziert, bei Männern hingegen sind es 87,7 Lebensjahre. Im Vergleich zu den Jahren 2009 - 2011 (siehe Kapitel 2.1.2) ergibt sich dadurch ein „Lebenserwartungsgewinn“ bei Frauen um 6,47 bzw. 8,47 Jahren, die Lebenserwartung der Männer erhöht sich um 7,28 bzw. 9,98 Jahren.⁴⁷

In Zukunft wird vor allem die sinkende Sterbewahrscheinlichkeit der älteren Bevölkerung von großer Bedeutung sein.⁴⁸ Die fernere Lebenserwartung älterer Menschen wird in 2060 laut den Annahmen L1 bzw. L2 deutlich zunehmen. So beträgt die verbleibende Lebenserwartung 65-jähriger Frauen 25,5 bzw. 27,4 Jahre, die der Männer liegt bei 22,3 bzw. 24,7 Jahren.⁴⁹

Aufgrund enormer jährlicher Schwankungen stellt sich die Komponente Wanderungen - in Bezug auf die Bevölkerungsentwicklung bis 2060 - als die am schwierigsten vorhersagbare dar.⁵⁰ Daher sind die folgenden angenommenen Werte nur als langjährige Durchschnitte zu verstehen.⁵¹ Zwei Annahmen gehen von einer sukzessiven Erhöhung jährlicher Wanderungsströme auf 100.000 Personen ab 2014 (Annahme 1) und auf 200.000 Personen ab 2020 (Annahme 2) aus (siehe Abbildung 2). Diese Spanne bildet einen Korridor, in welchem die künftige Migration verlaufen dürfte. Im Zeitraum von 2009 bis 2060 würde sich bei Annahme 1 die Gesamtzahl der Zuwanderer auf 4,9 Mio. belaufen, bei Annahme 2 auf 9,4 Mio.⁵²

Durch Zuwanderung kann die Schrumpfung der Bevölkerung jedoch nicht verhindert, sondern nur verlangsamt und abgemildert werden. Nur eine unrealistisch hohe Zuwanderung könnte eine langfristige Stabilisierung der Gesamtbevölkerungszahl gewährleisten.⁵³ Laut einer Studie der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2000 würden bis 2050 25 Mio. junge Einwanderer notwendig sein um die Erwerbsbevölkerung aufrechtzuerhalten. Um den Altenquotienten (das Verhältnis der älteren, nicht mehr erwerbsfähigen Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter) konstant zu halten

⁴⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 31.

⁴⁸ Vgl. Baade, D. (2007): S. 20.

⁴⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 31.

⁵⁰ Vgl. Sommer, B. (2007): S. 279.

⁵¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 34.

⁵² Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 34.

⁵³ Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 31.

würden bis 2050 188 Mio. Einwanderer benötigt.⁵⁴ Selbst bei einem vollkommenen Wechsel der heutigen, vergleichsweise restriktiven, Zuwanderungspolitik, wäre eine solch exorbitante Immigration kaum vorstellbar.⁵⁵

Die heutige Alterspyramide ähnlich einer „zerzausten Wettertanne“ wird sich bis 2060 zu einer Pilz- oder Urnenform hin entwickeln (siehe Abbildung 1).⁵⁶ Unter der Annahme einer steigenden Geburtenhäufigkeit (1,6 Kinder je Frau), einem hohen Anstieg der Lebenserwartung (Frauen/Männer bei Geburt in 2060: 91,2/87,7 Jahre) und einem Wanderungssaldo von 200.000 Personen würde sich in 2060 die Bevölkerungszahl Deutschlands in etwa auf 77 Mio. belaufen. Damit würden selbst nach der Variante mit der maximal zu erwartenden Bevölkerungszahl weniger Menschen in Deutschland leben, als in 2011 (81,8 Mio.⁵⁷).⁵⁸

Bis 2060 werden die geburtenstarken Jahrgänge weiter nach oben verschoben, schließlich ausdünnen und von schwächeren Jahrgängen ersetzt werden. Dies führt zu signifikanten Veränderungen in den verschiedenen Altersgruppen, welche in Abbildung 3 dargestellt werden.⁵⁹

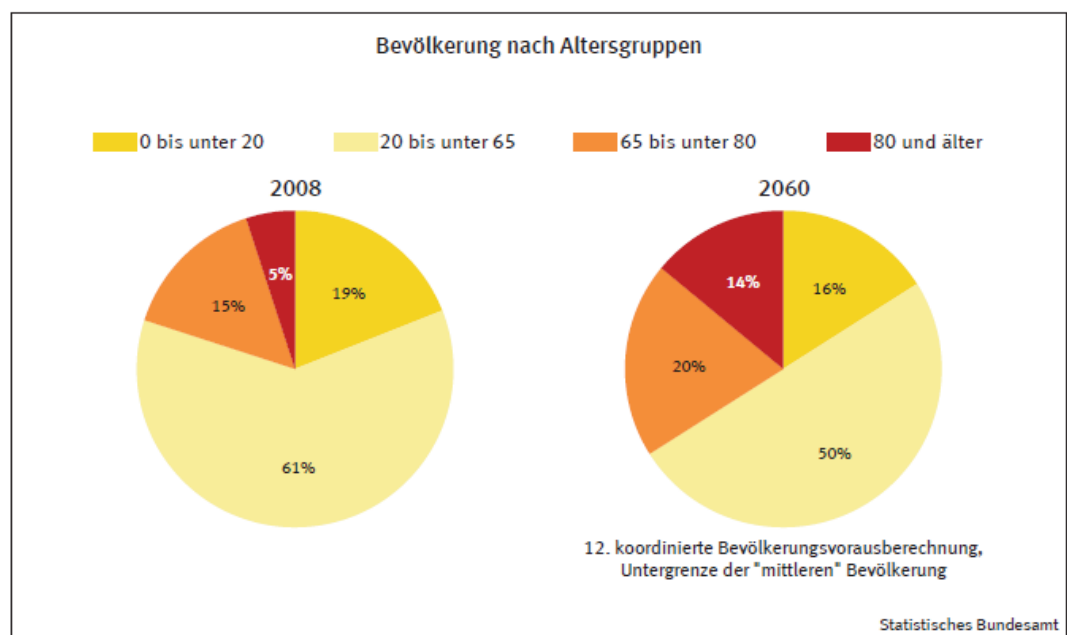


Abbildung 3: Bevölkerung nach Altersgruppen⁶⁰

⁵⁴ Vgl. Haldenwang, S. (2005): S. 28. Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2012).

⁵⁵ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 28.

⁵⁶ Vgl. Hammans, S. (2012): S. 5.

⁵⁷ Vgl. Destatis Statistisches Bundesamt (2013b).

⁵⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 12.

⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 14.

⁶⁰ Statistisches Bundesamt (2009): S. 16.

2.3 Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial

Zum Erwerbspersonenpotenzial bzw. Arbeitskräftepotenzial zählt „die Gesamtheit aller Erwerbspersonen einschließlich einer geschätzten stillen Reserve (bei der Agentur für Arbeit nicht registrierter Personen), die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen können. Zum Erwerbspersonenpotenzial zählen somit alle Personen, die bei einer günstigen Arbeitsmarktsituation (Vollbeschäftigung) bereit, geeignet und nach den persönlichen Voraussetzungen (Gesundheitszustand, Ausbildung) in der Lage sind, eine entsprechende Beschäftigung auszuüben.“⁶¹ Die Definition des erwerbsfähigen Alters kann je nach Betrachter variieren. Üblich ist die Spanne von 15 - 65 Jahren.⁶² In der vorliegenden Arbeit wird jedoch das Altersintervall vom 20. bis zum vollendeten 65. Lebensjahr betrachtet.

Von Schrumpfung und Alterung ist in besonderem Maße die Bevölkerung im Erwerbsalter betroffen. Im Jahr 2008 waren diesem Personenkreis knapp 50 Mio. Menschen zugeordnet. Erst nach 2020 wird die Zahl der Erwerbsfähigen abnehmen, in 2030 dann in etwa 42 - 43 Mio. betragen und im Jahr 2060 schließlich auf 36 Mio. reduziert sein. Dies entspricht einer Abnahme von 27% im Vergleich zu 2008, falls 200.000 Personen jährlich zuwandern sollten. Bei einer Zuwanderung von 100.000 Personen jährlich wird das Erwerbspersonenpotenzial 33 Mio. betragen und damit um 34% geringer sein als in 2008. Somit hat die Höhe der Zuwanderung Einfluss auf die Schrumpfung dieses Personenkreises.⁶³

Neben dem Rückgang des Arbeitskräftepotenzials werden ebenso besonders einschneidende Veränderungen im Altersaufbau der Erwerbsfähigen erwartet.⁶⁴ In 2008 waren 20% (9,9 Mio. Personen) der Erwerbsfähigen 20 bis unter 30 Jahre (jüngere Altersgruppe), 49% (24,3 Mio. Personen) 30 bis unter 50 Jahre (mittlere Altersgruppe) und 31% (15,5 Mio. Personen) 50 bis unter 65 Jahre.

Zwischen 2017 und 2024 wird sich das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40% aus der mittleren Altersgruppe und der älteren Altersgruppe zusammensetzen. Wenn die geburtenreichen 1960er Jahrgänge das Renteneintrittsalter erreichen, wird sich einerseits die Altersstruktur der erwerbsfähigen Personen begünstigend auf die mittlere Altersgruppe auswirken, andererseits wird die Zahl

⁶¹ Bundeszentrale für politische Bildung (2013).

⁶² Vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2013).

⁶³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 17.

⁶⁴ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2011): S. 4.

der Erwerbsfähigen enorm sinken. Bei einer niedrigen Zuwanderung könnte die mittlere und ältere Altersgruppe sich zwischen 2040 und 2050 wieder annähern, zwischen 2050 und 2060 würden sie sich jedoch erneut voneinander entfernen.⁶⁵ Währenddessen wird die Zahl erwerbsfähiger Personen weiter schrumpfen.

Den Unternehmen wird in Zukunft zum einen ein geringeres und zum anderen ein deutlich älteres Arbeitskräftepotenzial (älter als 50 Jahre) als heute zur Verfügung stehen.⁶⁶ Die Maßnahme „Rente ab 67“ führt zu weniger Menschen im Renten- und mehr im Erwerbsalter. Somit reicht das Erwerbsalter von 20 bis unter 67 Jahren, was in 2060 eine Erhöhung um ein bis zwei Millionen Erwerbsfähige bedeutet. Der älteren Altersgruppe der Erwerbsfähigen kommt infolgedessen eine noch bedeutendere Stärke zuteil.⁶⁷

2.4 Herausforderungen für die Unternehmen

Obwohl eine merkliche Abnahme potenzieller Erwerbspersonen erst ab 2020 eintreten wird, stellt die Verknappung von jungen, gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften bereits heute in einigen Regionen und Tätigkeitsbereichen eine Herausforderung dar.⁶⁸ Der sogenannte „War for Talents“, d.h. wachsende Bemühungen, talentierte Arbeitnehmer zu rekrutieren⁶⁹, dürfte in der schrumpfenden und alternden Bevölkerung stark zunehmen. Durch vor allem qualifikatorische „Mismatches“, was bedeutet, dass die Qualifikationen der Erwerbspersonen von den Qualifikationsanforderungen der Unternehmen abweichen⁷⁰, entsteht ein fachkräftebezogener Nachfrageüberhang am Arbeitsmarkt. Dieser wird sich durch das zunehmende Durchschnittsalter, sowie die deutlich kleineren nachfolgenden Generationen in Zukunft weiter verstärken.⁷¹ Infolge von Rationalisierungsprozessen in der Arbeitswelt können zwar technische Lösungen menschliche Arbeitskraft zunehmend ersetzen, jedoch entfallen hierbei insbesondere weniger qualifizierte Arbeitsplätze, wohingegen der Bedarf an höher qualifizierten zunimmt.⁷²

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus dem zwangsläufig steigenden Durchschnittsalter der Erwerbstätigen. Ob die Unternehmen auch mit einer

⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 18.

⁶⁶ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2011): S. 1.

⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): S. 18 - 21.

⁶⁸ Vgl. Barkholdt, C. (2001): S. 8. Vgl. Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G. (2002): S. 15.

⁶⁹ Vgl. 4managers (2013): War for talents.

⁷⁰ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2012).

⁷¹ Vgl. Barkholdt, C. (2001): S. 8; Vgl. Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G. (2002): S. 15.

⁷² Vgl. Munz, S. (2001): S. 14f.

älteren Belegschaft im Stande sein werden, den zunehmenden globalen Innovationsdruck zu meistern, ist ein häufiges Bedenken. Die Konkurrenz aus aufstrebenden Volkswirtschaften, wie Indien oder China, die über ein Vielfaches an jungen und motivierten Nachwuchskräften verfügen, verschärft den Wettbewerb zudem.⁷³

Der allmähliche Renteneintritt der Baby-Boomer in der kommenden Dekade wird die Unternehmen vor eine weitere Herausforderung stellen. Heute bildet diese Kohorte noch das Rückgrat der erwerbstätigen Bevölkerung.⁷⁴ Das nahezu gleichzeitige Ausscheiden dieser geburtenstarken Jahrgänge bedeutet nicht nur einen immensen Wissensverlust, auch ist mit einem Wegfall wichtiger Erfahrungen und Kundenbeziehungen zu rechnen.⁷⁵ Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich bleiben möchten, sind daher gezwungen dieses implizite Wissen, besser denn je zu binden und an künftige Generationen weiterzugeben.⁷⁶

Die Potenziale einer steigenden Alters- und Generationenvielfalt der Belegschaft besser zu kennen und produktiv nutzbar zu machen, wird eine weitere große Herausforderung der Unternehmen in Zukunft sein. In absehbarer Zeit wird es nicht mehr üblich sein, dass jüngere ihre älteren Kollegen automatisch ablösen, sondern drei, wenn nicht sogar vier unterschiedliche Generationen werden oft Jahrzehnte lang nebeneinander leben und arbeiten.⁷⁷ So ist auch bei der Rekrutierung eine Konzentration auf junge und mittelalte Fachkräfte, deren Disponibilität zunehmend sinkt, als problematisch zu betrachten.⁷⁸

2.5 Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft

Die größte Herausforderung im Hinblick auf die Finanzierung der sozialen Sicherung, stellt sich in der Entwicklung des Anteils der Erwerbsfähigen an der Bevölkerung. Dieses Verhältnis zeigt, wie viele Erwerbstätige für den Arbeitsmarkt und somit für die Finanzierung der gesetzlichen Alterssicherungssysteme, anteilig an der Bevölkerung beteiligt sind.⁷⁹ Das umlagebasierte System, durch welches die Generation der Senioren durch die derzeit Erwerbstätigen finanziert wird, ist bei einem sich stark verändernden

⁷³ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 42 - 43.

⁷⁴ Vgl. Sinn (2005). Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 45.

⁷⁵ Vgl. Dychtwald, K.; Erickson, T. J.; Morison, B. (2004).

Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 45.

⁷⁶ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 40

⁷⁷ Vgl. Bellmann, E.; Kistler, W. J. (2003): S. 26 - 34.

⁷⁸ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 40.

⁷⁹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009): S. 14.

Altenquotienten bereits auf mittlere Sicht nicht mehr finanzierbar. Der abnehmende Anteil Erwerbstätiger an der Bevölkerung wird in Zukunft nicht mehr im Stande sein für sein eigenes Einkommen und zugleich für das einer zunehmenden Anzahl an Ruheständlern zu sorgen.⁸⁰

Mit steigendem Alter nehmen die Ausgaben für Kranken- und Pflegekosten naturgemäß zu, weshalb die Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft zu einem hohen Anstieg der Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherungen führt. Indes ist mit verringerten Einnahmen zu rechnen, da die Anzahl der jungen, tendenziell gesünderen Erwerbstätigen, die durch ihre Beiträge die Krankenkassen finanzieren, entscheidend schrumpft.⁸¹

Ob der demografische Wandel Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung haben wird, ist umstritten. Prognosen zufolge soll durch Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung das Wirtschaftswachstum um jährlich 0,6% - 1,3% zurückgehen.⁸² Ein derartiger Rückgang ist angesichts der positiven Wachstumsraten vergangener Jahre (siehe Tabelle 2.5, Anhang B) besonders problematisch für eine Volkswirtschaft, die auf stetigem Wirtschaftswachstum gründet. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen zunehmender Alterung der Erwerbstätigen und sinkender durchschnittlichen Produktivität noch nicht empirisch bewiesen.⁸³

Vonseiten der Politik und der Wirtschaft sind als wichtigste „Stellschrauben“ zur Gestaltung des demografischen Wandels der technologische Fortschritt sowie die Erhöhung der Erwerbspersonenquote zu nennen.⁸⁴ Bei letzterer geht es um die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre, welche in Zukunft für eine höhere Erwerbsquote der Generation 50+ sorgen soll.⁸⁵ „Allerdings ist es wenig erfolgsversprechend, einfach die Lebensarbeitszeit zu verlängern, wenn in den Unternehmen unzureichende Anstrengungen unternommen werden, die Potenziale der älteren Arbeitnehmer auch produktiv für sich und letztlich auch für die Volkswirtschaft zu nutzen und damit für stabile Sozialversicherungssysteme und ein fortschreitendes Wirtschaftswachstum zu sorgen.“⁸⁶ Als einzige Möglichkeit für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum in der Zukunft sieht *Rürup*

⁸⁰ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 39 - 40.

⁸¹ Vgl. Birg, H. (2003).

⁸² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2004).

⁸³ Vgl. Wirsching, M. (2005): S. 13 - 36.

⁸⁴ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 41.

⁸⁵ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2006).

⁸⁶ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 41.

die bessere Nutzung des gesamtwirtschaftlichen *Humankapitals*^{87, 88}. Dieses beinhaltet unter anderem auch Ruheständler, die in Zukunft wieder in Erwerbstätigkeiten eingegliedert werden könnten.

⁸⁷ Humankapital oder auch Humanvermögen bezeichnet die „Summe aller Ressourcen, über die eine Unternehmung zur wirtschaftlichen Nutzung bzw. zum Verzehr verfügen kann. Erfasst werden soll nicht der Arbeitnehmer selbst, sondern sein der Unternehmung zur Verfügung gestelltes Leistungspotenzial, das sich ergibt aus dem Produkt seines Leistungsangebotes mit dem Zeitraum, über den er die Leistung anzubieten in der Lage ist; das Leistungsangebot ist bestimmt durch die individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft (Leistungsmotivation).“ (Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Humanvermögen.)

⁸⁸ Vgl. Rürüp, B. (2000): S. 83 - 106.

3 Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Ruheständlern

Obschon ältere Arbeitnehmer in den Unternehmen mit ungerechtfertigten Vorurteilen bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit zu kämpfen haben, ist es klar, dass nicht jeder Mitarbeiter über das Renteneintrittsalter hinaus bzw. als Ruheständler in der Lage sein wird eine Erwerbstätigkeit aufnehmen zu können. Daher wird in diesem Kapitel die physische und kognitive Leistungsfähigkeit Älterer untersucht, ebenso der Gesundheits- und Krankheitszustand, welcher für eine Beschäftigung über das Regelrentenalter hinaus wichtig ist. Die Lernfähigkeit, die Weiterbildungsbereitschaft, sowie die individuelle Motivation sind daneben ebenfalls ausschlaggebend und werden daher näher betrachtet. Zunächst wird jedoch definiert, ab wann ein Mitarbeiter älterer Arbeitnehmer ist und Mythen und Realitäten um diese Personengruppe beschrieben. Wenngleich Ruheständler und nicht ältere Arbeitnehmer Gegenstand dieser Arbeit sind, werden diese im Falle einer Wiederbeschäftigung erneut ältere Mitarbeiter sein, wodurch der Begriff des älteren Arbeitnehmers in diesem Kapitel gerechtfertigt und benutzt wird.

3.1 Mythen und Realitäten um das Alter und ältere Arbeitnehmer

Zuerst ist zu klären, ab wann ein Arbeitnehmer zu dieser Personengruppe zählt. In der Literatur existiert keine allgemeingültige Definition des älteren Arbeitnehmers, vielmehr gibt es verschiedene Begriffserklärungen, die der Unterscheidung jüngerer und älterer Mitarbeiter dienen. Beispielsweise sind für die OECD ältere Arbeitnehmer jene Erwerbstätige, „die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund und arbeitsfähig sind“.⁸⁹ Bei dieser Definition ist jedoch zu beachten, dass sowohl der lebenszeitliche Arbeitsbeginn, als auch das entsprechende Arbeitsende von Person zu Person differiert. Für den Hauptschulabsolventen, der i.d.R. mit 15 Jahren ins Arbeitsleben einsteigt und dann mit 65 Jahren in Rente geht, beginnt die zweite Hälfte seines Berufslebens bereits mit 40 Jahren. Für einen Langzeitstudenten, der mit 30 Jahren erstmals berufstätig wird, dann aber bis zum 70. Lebensjahr arbeitet, beginnt die zweite Hälfte erst mit 50 Jahren.⁹⁰

Verschiedene Faktoren, wie die Art der Tätigkeit, Geschlecht und Zeitgeist aber auch Region, Kulturkreis und soziale Bedingungen bestimmen auch über die Zuordnung zur Personengruppe der älteren Arbeitnehmer.⁹¹ Jeder Mensch altert

⁸⁹ Müller, P. (2011): S. 83

⁹⁰ Vgl. Müller, P. (2011): S. 83

⁹¹ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 64.

individuell und daher unterscheidet sich meist das subjektive Empfinden des Alters vom kalendarischen.⁹² Unter Alter soll in dieser Arbeit das kalendarische bzw. chronologische Alter verstanden werden, welches sich „aus der seit der Geburt eines jeden Menschen vergangenen Zeit berechnet“⁹³. In der vorliegenden Arbeit zählen deshalb solche Personen zu den älteren Arbeitnehmern, die über 50 sind und - wie es die OECD ebenso definiert - in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, jedoch das Rentenalter noch nicht erreicht haben und noch gesund sowie arbeitsfähig sind.

In der heutigen Gesellschaft ist der Begriff des Alterns zumeist negativ besetzt. Das sogenannte Defizitmodell geht davon aus, dass der menschliche Organismus bezüglich seiner Funktions- und Leistungsfähigkeit im Verlauf der Jahre immer mehr abnimmt. Physische, wie auch kognitive Fähigkeiten bauen zunehmend ab, sogar Defizite und Störungen sollen auftreten.⁹⁴ Auf dieser Theorie basierend werden ältere Arbeitnehmer in den Unternehmen häufig mit stereotypen Altersvorurteilen konfrontiert (siehe Abbildung 4).⁹⁵

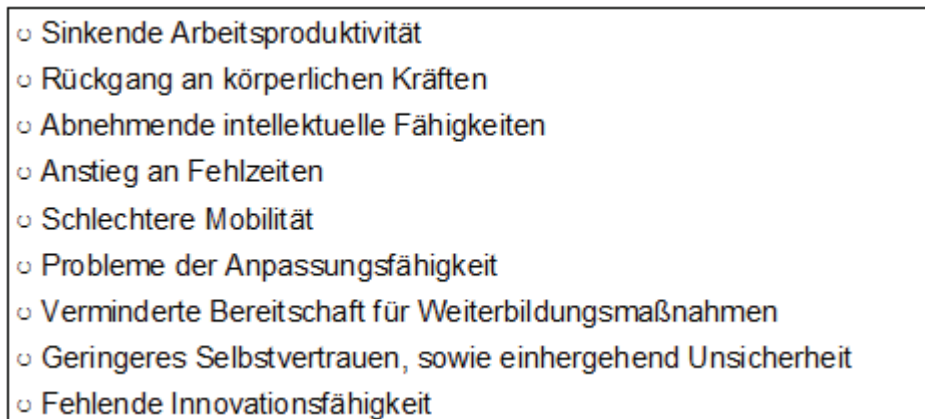
- 
- Sinkende Arbeitsproduktivität
 - Rückgang an körperlichen Kräften
 - Abnehmende intellektuelle Fähigkeiten
 - Anstieg an Fehlzeiten
 - Schlechtere Mobilität
 - Probleme der Anpassungsfähigkeit
 - Verminderte Bereitschaft für Weiterbildungsmaßnahmen
 - Geringeres Selbstvertrauen, sowie einhergehend Unsicherheit
 - Fehlende Innovationsfähigkeit

Abbildung 4: Stereotype Altersvorurteile⁹⁶

Studien widerlegen einen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung.⁹⁷ Das verfälschte Image älterer Arbeitnehmer hat daher wenig mit der Realität gemein. In der betrieblichen Praxis hat die Defizithypothese jedoch wesentlich dazu beigetragen, dass ältere Mitarbeitende zu einer Problemgruppe gemacht wurden. Das negative und defizitäre Image Älterer variiert jedoch auch nach Beurteiler. So haben jüngere Menschen meist ein negativeres Bild älterer Arbeitnehmer, als ältere. Darüberhinaus ist es auch entscheidend, ob

⁹² Vgl. Lukas, J. (2011): S. 8.

⁹³ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 55.

⁹⁴ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 81.

⁹⁵ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 56.

⁹⁶ Vgl. Herrmann, N. (2008): S. 20.

⁹⁷ Vgl. Winkler, R. (2006): S. 4.

Arbeitserfahrungen mit älteren Kollegen gesammelt wurden oder nicht. Mitarbeiter, die bereits mit älteren Kollegen gearbeitet haben, beurteilen diese besser, als andere.⁹⁸

Dem Kompensationsmodell zufolge gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Leitungsfähigkeit und dem Lebensalter eines Erwerbstätigen. Individuelle Unterschiede sind eher als Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit entscheidend. Im Gegensatz zur Defizitannahme, welche einen generellen Abbau von Fähigkeiten unterstellt geht das Kompensationsmodell davon aus, dass verschiedene Einflüsse auf den Alterungsprozess eines Individuums einen Wandel von Fähigkeiten bewirken.⁹⁹

Bestimmte physische Leistungen wie bspw. die Muskelkraft, aber auch psychologische Leistungen wie bspw. die Widerstandsfähigkeit bei hoher psychischer Dauerbelastung werden zwar geringer mit den Jahren, soziale Kompetenz, Ausdrucksvermögen, Verantwortungsbewusstsein wie auch Aufmerksamkeit und Widerstandsfähigkeit hingegen werden gleichbleiben oder sogar zunehmen.¹⁰⁰

3.2 Physische Leistungsfähigkeit

Dass mit dem Alter nicht alle Leistungsfähigkeiten nachlassen, hat soeben das Kompensationsmodell bestätigt. Hinsichtlich körperlicher Kräfte unterliegt der menschliche Organismus jedoch natürlichen Alterungsprozessen. Mit einem zunehmenden Alter verringert sich zum einen die biologische Kapazität und Funktionsfähigkeit, zum anderen nimmt die Verletzlichkeit des Organismus zu, dadurch kann sich die maximale Leistungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit bei enormen körperlichen Belastungen verringern.¹⁰¹ So kommt es bspw. altersbedingt zu einer Abnahme der Muskelkraft, Ausdauerleistungsfähigkeit und Gelenkbeweglichkeit. Außerdem verringert sich die Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane (Seh- und Hörfähigkeit), die Blutdruckregulation verzögert sich, der maximale Sauerstoffverbrauch nimmt ab und die Feinmotorik lässt nach.¹⁰²

Allerdings ist der Zeitpunkt, sowie die Geschwindigkeit ab dem die biologische Alterung des Organismus beginnt, von Individuum zu Individuum sehr

⁹⁸ Vgl. Herrmann, N. (2008): S. 20.

⁹⁹ Vgl. Geschonke, C. M. (2008): S. 35 - 36.

¹⁰⁰ Vgl. Steiner, W. (1997): S. 135.

¹⁰¹ Vgl. Prezowsky, M. (2007): S. 70.

¹⁰² Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 84.

unterschiedlich.¹⁰³ Zudem ist festzustellen, dass die Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Individuen einer Altersgruppe weitaus gravierender sein können, als jene zwischen den Altersgruppen. Diese Unterschiede sind keinesfalls nur genetisch bedingt, sondern beruhen vielmehr auf einseitig anstrengender Arbeit, körperlicher Aktivität sowie vorheriger Erkrankungen.¹⁰⁴ So kann die Ausdauerleistungsfähigkeit eines älteren Herrn verhältnismäßig lange auf einem stabilen Niveau gehalten werden und sogar mit der eines jungen Mannes konkurrieren, wenn dieser gesund lebt und etwas für seine körperliche Fitness tut.¹⁰⁵ Durch präventives und gezieltes Training können darüberhinaus physiologische Kapazitätsreserven freigesetzt werden, welche den Abbau bestimmter Funktionen verzögern.¹⁰⁶ Studien in diesem Kontext zeigen, dass ältere Arbeitnehmer zwar nicht häufiger krank sind, aber wenn sie krank sind, mehr Krankheitstage und schwerwiegendere Diagnosen haben als ihre jüngeren Kollegen. Wenn sie einmal krank geworden sind brauchen sie schlichtweg länger, um sich wieder zu erholen.¹⁰⁷

Im Zusammenhang mit einer alternden Belegschaft nimmt die Gesundheitsförderung seitens der Unternehmen einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Um einen Rückgang der physischen Leistungsfähigkeit zu vermeiden ist es entscheidend, dass der Arbeitgeber seine Mitarbeiter langfristig und kontinuierlich medizinisch begleitet, berät und gesundheitsförderliche Maßnahmen ergreift.¹⁰⁸ Jedoch liegt es auch in der Verantwortung des einzelnen Arbeitnehmers rechtzeitig Vorsorge zu treffen.¹⁰⁹

Angeichts des Wandels der Arbeitswelt von der Produktions- hin zur Dienstleistungsgesellschaft werden Tätigkeiten, die ein großes Maß an Körperkraft verlangen und damit zu alterskritischen Arbeitsanforderungen führen, mehr und mehr abnehmen.¹¹⁰ Abbildung 5 zeigt Arbeitsanforderungen, die als alterskritisch gelten und daher besser von jüngeren Mitarbeitern bewältigt werden sollten.

¹⁰³ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 70.

¹⁰⁴ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 67.

¹⁰⁵ Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 46.

¹⁰⁶ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 70.

¹⁰⁷ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 68.

¹⁰⁸ Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 47.

¹⁰⁹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 69.

¹¹⁰ Vgl. Herrmann, N. (2008): S. 24.

- Körperlich einseitige anstrengende Arbeit: Heben, Zwangshaltungen, einseitige Arbeiten
- Arbeitsumgebungsbelastungen wie Hitze, Lärm, Beleuchtung
- Starre Leistungsvorgaben wie Zeitdruck, Taktarbeit
- Schicht- und Nachtarbeit insbesondere im Wechsel
- Hohe psychische Belastungen wie Daueraufmerksamkeit, soziale Isolation

Abbildung 5: Alterskritische Arbeitsanforderungen¹¹¹

Allerdings wird es auch zukünftig Arbeitsplätze geben, bei denen eine leichte und mittelschwere körperliche Belastbarkeit nicht zu vermeiden ist. So auch in der Dienstleistungsbranche, wie bspw. im Gesundheitswesen, wo langes Stehen oder Heben den Berufsalltag bestimmen.¹¹²

3.3 Kognitive Leistungsfähigkeit

Der Begriff kognitiv beschreibt jene Prozesse des Gehirns, „die mit Wahrnehmung, Lernen, Erinnern und Denken, also der menschlichen Erkenntnis- und Informationsverarbeitung zusammenhängen“.¹¹³ Im Vergleich zur physischen wird die kognitive Entwicklung mit dem Alter weitaus differenzierter betrachtet.¹¹⁴ Ergebnisse psychologischer und gerontologischer Altersforschungen weisen daraufhin, dass es nicht zwangsläufig zu einer allgemeinen Abnahme kognitiver und intellektueller Fähigkeiten im Alter kommen muss. Hingegen sind zwei unterschiedliche Dimensionen kognitiver Fähigkeiten zu unterscheiden: Die fluide und die kristalline Intelligenz (siehe Abbildung 6).¹¹⁵



Abbildung 6: Entwicklung kognitiver Fähigkeiten im Alter¹¹⁶

¹¹¹ Herrmann, N. (2008): S. 24.

¹¹² Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 48.

¹¹³ Bernd Holzfuss Institut für WirkKommunikation (2012).

¹¹⁴ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 70.

¹¹⁵ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 59.

¹¹⁶ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 59.

Die wissensunabhängige Intelligenz, die sogenannte fluide oder flüssige Intelligenz ist „die biologisch determinierte Fähigkeit, figurale Zusammenhänge zu erkennen und abstrakte Schlussfolgerungen bei Aufgaben zu ziehen, die in ihrem Inhalt relativ bildungsunabhängig sind“.¹¹⁷ Hierzu zählen unter anderem Prozesse der Informationsverarbeitung und der Problemlösefähigkeit.¹¹⁸ Mit fortgeschrittenem Alter nimmt die fluide Intelligenz ab.¹¹⁹ So kommt es zu einer Verlangsamung kognitiver Funktionen, einer nachlassenden Geschwindigkeit bei der Aufnahme von Informationen und Verarbeitung komplexer Aufgaben, erhöhten Aufmerksamkeitsstörungen aber auch einer verminderten Kapazität des Arbeitsgedächtnisses.¹²⁰

Als wissensbasierte Intelligenz wird die so genannte kristalline Intelligenz bezeichnet, welche jene kognitiven Kompetenzen erfasst, die zur Lösung besonders wissensabhängiger Aufgaben erforderlich sind. „Sie beschreibt die inhaltliche Ausgestaltung der Intelligenz als Wissenssystem, d.h. die Gesamtheit des im Verlauf des Lebens angesammelten und erlernten Wissens“.¹²¹ Hierzu zählt das allgemeine Wissen, welches sich der Mensch durch seine Lebens- und Berufserfahrung aneignet.¹²² Anders als bei der fluiden führt die kristalline Intelligenz nicht zu einem alterskorrelierten Abbau kognitiver Kompetenzen. Vielmehr bleibt sie bis ins fortgeschrittene Alter konstant und kann durch Training darüberhinaus weiter zunehmen.¹²³

Die Neurobiologie erklärt die unterschiedlichen Ausprägungen der fluiden und kristallinen Intelligenz je nach Alter damit, dass sich bereits nach Ende der Pubertät jene neuronalen Strukturen zunehmend verhärten, die das Verarbeiten von neuen Zusammenhängen ermöglichen. Dies hat zur Folge, dass „sich bestehende Wissensstrukturen schwerer verändern, aber gleichzeitig neue Erkenntnisse schneller integriert werden können.“¹²⁴ So lässt bereits zum Ende der Pubertät die Fähigkeit nach sich in unbekannte Materie einzuarbeiten, wohingegen ein Anstieg bisherigen Wissens und allgemeinen Fachwissens aufgrund von Vorkenntnissen zunimmt.¹²⁵

¹¹⁷ Weinert, F. E. (1992): S. 192.

¹¹⁸ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 70.

¹¹⁹ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 84.

¹²⁰ Vgl. Wachtler, G.; Franzke, H.; Balcke, J. (1997).

¹²¹ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 60.

¹²² Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 70.

¹²³ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 84 - 85.

¹²⁴ Schmidt, B. (2006).

¹²⁵ Vgl. Schmidt, B. (2006).

Durch ihre höhere kristalline Intelligenz verschaffen sich ältere Mitarbeiter einen Vorteil gegenüber ihren jüngeren Kollegen. Im Verlauf ihres Erwerbslebens haben sie eine Vielzahl an Fähigkeiten und vor allem eine umfassende Sozialkompetenz erschaffen, welche den Kontakt zu Arbeitskollegen beträchtlich erleichtert. Außerdem haben ältere Mitarbeitende meist gelernt, Stress im beruflichen Alltag, emotional belastende Situationen, Schwierigkeiten und berufliche Rückschläge besser zu bewältigen.¹²⁶ Darüberhinaus ist es durchaus möglich, dass bspw. die Problemlösefähigkeit eines älteren Menschen ebenso ausgeprägt sein kann, wie die eines jüngeren, wenn der ältere durch seine umfangreiche Expertise die herabgesetzte Wahrnehmungsgeschwindigkeit und Präzision kompensieren kann.¹²⁷

Es gibt daher nicht „den einen“ klassischen Verlauf der geistigen Leistungsfähigkeit, da jener von Erfahrungen und Fähigkeiten eines Menschen abhängig ist. Für die Unternehmen ist es daher wichtig zu definieren, welche kognitiven Fähigkeiten für einen jeweiligen Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Je nachdem können dann die Mitarbeitenden gefördert und trainiert werden.¹²⁸

3.4 Gesundheit und Krankheit

Der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden hat für die Unternehmen einen hohen Stellenwert, da deren Wohlergehen unmittelbar für die betriebliche Produktivität mitverantwortlich ist. Nicht nur krankheitsbedingte Arbeitsabwesenheitszeiten, sondern auch ein herabgesetztes Leistungsvermögen bei Arbeitnehmern, die trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung ihre Arbeit ausüben, können zusätzliche Kosten und Engpässe in der Herstellung von Gütern oder in der Ausführung von Dienstleistungen verursachen.¹²⁹

Ältere Arbeitnehmer sind verschiedenen Studien zufolge keineswegs häufiger erkrankt als jüngere Kollegen. Im Gegenteil, sie sind sogar seltener krank, jedoch nimmt mit zunehmendem Alter die Zahl der Fehltage zu, da ältere Beschäftigte in der Regel höhere Ausfallzeiten aufweisen als jüngere. Zum Beispiel entfielen im Jahr 2011 auf je 100 Erwerbstätige *AOK-Mitglieder*¹³⁰ im Alter von 20 - 24 Jahren mehr als 1500 Arbeitsunfähigkeitstage, wohingegen Personen der Altersgruppe

¹²⁶ Vgl. Laboufie - Vief, G. (2005): S. 47 - 59. Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 62.

¹²⁷ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 60 - 61.

¹²⁸ Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 44.

¹²⁹ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 72 - 73.

¹³⁰ Allerdings ist diese Studie nicht repräsentativ, da die AOK vor allen Dingen nur jene Arbeitnehmer versichert, die nicht in Versicherungen für privilegierte Versicherungsgruppen aufgenommen werden können. (Vgl. TopTarif (2013).)

von 60 - 64 Jahren beinahe 4200 Tage lang arbeitsunfähig waren (siehe Abbildung 3.4, Anhang A).¹³¹

Der weitaus größte Anteil von Arbeitsunfähigkeitstagen ist auf Beschwerden im Muskel- und Skelettbereich zurückzuführen. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Verletzungen, Krankheiten des Atmungssystems sowie psychische Störungen tragen ebenso zu einer großen Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen bei. Bis zum 24. Lebensjahr sind vor allem Erkrankungen des Atmungssystems für eine Arbeitsunfähigkeit verantwortlich. Nachdem in der Altersgruppe der 25- bis 29-jährigen ein Tiefststand an Arbeitsunfähigkeitstagen erreicht ist, nehmen diese im Verlauf des Lebens stetig zu. Für Ausfallzeiten ab einem Alter von 35 Jahren sorgen primär Beschwerden im Muskel- und Skelettbereich, die mit dem Alter kontinuierlich zunehmen, bis sie in der Altersgruppe der 60- bis 64-jährigen zum größten Teil für Arbeitsunfähigkeitszeiten verantwortlich sind. Ausfallzeiten aufgrund von Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind bis zum 40. Lebensjahr sehr gering, steigen jedoch danach an und führen ab einem Alter von 60 Jahren - nach Muskel- und Skeletterkrankungen - zu den höchsten Arbeitsunfähigkeitszeiten (siehe Abbildung 3.4, Anhang A).¹³²

Die Höhe erkrankungsbedingter Fehlzeiten steht in einem engen Zusammenhang zum Alter der Erwerbstätigen. Mit den Lebensjahren kommt es zu einem unterschiedlichen Aufkommen der Arbeitsunfähigkeitshäufigkeit und -dauer: Ältere Berufstätige fehlen zwar seltener, jedoch länger. Dies resultiert insbesondere aufgrund verschiedenartiger Krankheiten, von denen die Altersgruppen in unterschiedlichem Umfang betroffen sind. Ferner ist das Verhältnis von Lebensalter und Fehlzeitenhäufigkeit auch davon abhängig, ob die Abwesenheit vermieden werden kann oder nicht. Generell gehen auf ältere Arbeitnehmer eine geringere Anzahl von vermeidbaren Fehltagen zurück, jedoch eine höhere Anzahl an unvermeidbaren Fehltagen, als bei jüngeren Kollegen.¹³³ Für die hohen unvermeidbaren Arbeitsunfähigkeitszeiten älterer Mitarbeiter sind weniger die akuten Erkrankungen verantwortlich, sondern vielmehr die chronisch-degenerativen, welche im Verlauf des Erwerbslebens entstehen sowie das gleichzeitige Bestehen mehrerer Erkrankungen bei einer einzelnen Person (die so genannte Multimorbidität).¹³⁴ Zudem sind ältere Menschen infolge ihres

¹³¹ Vgl. Sozialpolitik aktuell in Deutschland (2011).

¹³² Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 74 - 75. Vgl. Sozialpolitik aktuell in Deutschland (2011).

¹³³ Vgl. Robbins, S. P. (2001): S. 54f.

¹³⁴ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 69.

Vgl. Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (2002): S. 103f.

körperlichen Abbaus und ihrer längeren Erwerbstätigkeit anfälliger zu erkranken und haben darüberhinaus längere Regenerationszeiten nach Verletzungen nötig, als jüngere.¹³⁵

Älterwerden muss keinesfalls zwangsläufig mit Krankheit einhergehen. Jedoch ist das Alter eines Menschen als bedeutsamer Risikofaktor für die Gesundheit zu berücksichtigen.¹³⁶ Neben der Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht und allgemeiner sozialer Verhältnisse ist auch die berufliche Situation maßgeblich für die Krankheitsanfälligkeit von Erwerbstätigen. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe treten Berufskrankheiten am häufigsten auf. Zu den häufig beantragten, aber selten anerkannten Berufskrankheiten zählen Hauterkrankungen und Wirbelsäulenerkrankungen. Lärmschwerhörigkeit sowie Staublungenerkrankungen werden dagegen am häufigsten anerkannt. Die zahlenmäßige Entwicklung beantragter als auch anerkannter Berufskrankheiten ist seit Mitte 1990 fortwährend zurückgegangen.¹³⁷

Technische Hilfsmittel werden zwar in Zukunft die Arbeit aller Erwerbstätiger erleichtern, was jedoch nicht notwendigerweise die gesundheitlichen Belastungen verringert. Denn Rationalisierungen und arbeitsorganisatorische Veränderungen fordern in zahlreichen Berufsfeldern eine zunehmende psychische und physische Belastungsfähigkeit. Diese vermindern insbesondere das Leistungsvermögen Älterer, vor allem dann, wenn die Arbeitsbelastung über ein langes Erwerbsleben bestehen bleibt.¹³⁸

3.5 Lernfähigkeit

„Mit Lernfähigkeit ist die Fähigkeit gemeint, sich schnell an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten.“¹³⁹ Die individuelle Lernfähigkeit ist keinesfalls von der Anzahl der Lebensjahre abhängig. Entscheidende Einflussgrößen sind Gesundheit, Gesellschaftsschicht, persönlicher Zustand, Bildungsgrad, aber auch die individuelle Motivation sich in neue Wissensgebiete einzuarbeiten.¹⁴⁰ Dass die Lernfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten bleibt, bestätigt auch *Fleischmann*: „Das Gehirn verfügt über eine

¹³⁵ Vgl. Behrend, C. (2001): S. 64.

¹³⁶ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 69.

¹³⁷ Vgl. Kuhlmei, A.; Schaeffer, D. (2008): S. 134.

¹³⁸ Vgl. Frerichs, F.; Naegel, G. (1998): S. 243.

¹³⁹ Klug, A. (2008): Lernfähigkeit.

¹⁴⁰ Vgl. Mahlitz - Schütte (2006).

lebenslange Lernfähigkeit und Plastizität. Damit können sogar neue ungewohnte Fertigkeiten erlernt werden.“¹⁴¹

Auch wenn ältere Menschen einen größeren Aufwand beim Erlernen benötigen, zeigt eine Studie, dass sich sogar beim Erlernen des Jonglierens, die Leistung der 65-jährigen (und älteren Personen) von jungen Studenten nicht unterschied. Regelmäßige soziale Unternehmungen, Sport und Bewegung können die Lernfähigkeit verbessern.¹⁴² Um eine hohe Lernmotivation zu erreichen ist es darüberhinaus von Bedeutung, altersgerechte Lernwege und Methoden einzusetzen, unter denen ältere Menschen genauso effektiv lernen können wie jüngere.¹⁴³ Entsprechende Lernformen für jüngere und ältere Mitarbeiter werden in Tabelle 2 veranschaulicht.

| Ältere Mitarbeitende | Jüngere Mitarbeitende |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Praxis- und Anwendungsbezug muss im Vordergrund stehen. ■ Eher individuelles Lernen oder Lernen in altershomogenen Gruppen. ■ Anknüpfen an Vorwissen. ■ Selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernprozesse. ■ Lerntempo kann selbst bestimmt werden. ■ Intrinsische Motivation für Lernerfolg wichtig. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auch theoretische Wissensvermittlung. ■ Lernen auch in Gruppen mit kompetitivem Charakter. ■ Langfristiger Aufbau von Lernkompetenzen ■ Lernerziele mit lichen Karrierezielen verknüpfen ■ Motivation über extrinsische Anreize. |

Tabelle 2: Lernformen für Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen¹⁴⁴

¹⁴¹ Frankenpost - Ausgabe Marktredwitz (2013).

¹⁴² Vgl. Frankenpost - Ausgabe Marktredwitz (2013).

¹⁴³ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 75.

¹⁴⁴ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 75.

3.6 Weiterbildungsbereitschaft

Weiterbildungsbereitschaft ist als Bereitschaft zur „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase bestimmt.“¹⁴⁵ Berufliche Weiterbildung ist für alle Generationen notwendig und lohnend,¹⁴⁶ da aufgrund der sinkenden Halbwertszeit beruflichen Wissens, Qualifikationen binnen kurzer Zeit erweitert und erneuert werden müssen.¹⁴⁷

Abgesehen von Geschlecht, schulischem und beruflichem Bildungsabschluss wie auch beruflicher Position und Erwerbslage beeinflusst vorwiegend das Lebensalter die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen.¹⁴⁸ Diesen eindeutigen Unterschied zwischen der durchschnittlichen beruflichen Weiterbildung von Erwerbstätigen im Alter von über 50 Jahren und jüngeren Generationen bestätigt auch das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage zu beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen im Verlauf von 1979 - 2003 (siehe Abbildung 3.6, Anhang A). Lediglich 17 Prozent der über 50-jährigen Berufstätigen in Deutschland nahmen im Jahr 2003 an beruflichen Weiterbildungen teil, bei den jüngeren Jahrgängen waren es 30 Prozent.¹⁴⁹

Die anfangs steigende und in späteren Jahren des Erwerbslebens sinkende Beteiligung an Weiterbildungen wird weitgehend durch die altersselektive Qualifizierungspraxis der Unternehmen bestimmt. Diese sieht in erster Linie Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitnehmer mittleren Alters vor, jüngere und insbesondere ältere Arbeitnehmer werden hierbei nicht berücksichtigt.¹⁵⁰ Die Unternehmen rechtfertigen sich jüngeren Mitarbeitern gegenüber damit, dass ihre Qualifikationen und ihr Wissensstand angesichts der Ausbildung nach wie vor besonders aktuell seien. Hingegen würden ältere Mitarbeiter durch ihr baldiges Ausscheiden aus dem Unternehmen geringere Restnutzungszeiten ihrer neu erlernten Kenntnisse aufweisen.¹⁵¹ Darüberhinaus war es den Unternehmen lange Zeit möglich unter geringem finanziellem Aufwand Arbeitnehmer mit den gewünschten Qualifikationen vom externen Arbeitsmarkt zu gewinnen,¹⁵² sodass

¹⁴⁵ Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden - Württemberg (2013).

¹⁴⁶ Vgl. Herrmann, N. (2008): S. 27.

¹⁴⁷ Vgl. Axhausen, S. et al. (2002): S. 76.

¹⁴⁸ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 75.

¹⁴⁹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 61 - 62.

¹⁵⁰ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 76.

¹⁵¹ Vgl. Leber, U. (2001): S. 6.

¹⁵² Vgl. Walter, U.; Münch, E.; Badura, B. (2002): S. 532. Vgl. Frerichs, F. (2002): S. 57.

eine langfristige, „auf die Erhaltung des bestehenden Humankapitals ausgerichteten Qualifizierungspolitik“¹⁵³ nicht notwendig war.¹⁵⁴

Zudem trugen ältere Mitarbeitende durch ihr mangelndes Interesse oder gar Widerstände gegen Weiterbildungsmaßnahmen zur altersselektiven Qualifizierungspraxis entscheidend bei.¹⁵⁵ Arbeitnehmer im Alter von über 50 Jahren haben meist das Optimum ihrer tariflichen Gehaltsklasse erreicht. Ein beruflicher Aufstieg ist oft nicht mehr geplant. Aus diesen Gründen erachten viele Menschen dieser Generation berufliche Lerninvestitionen als nicht lohnenswert. Schlussfolgernd sind Einsatzbereitschaft und Engagement beim Erlernen neuer Wissensbereiche entschieden geringer als bei jüngeren Mitarbeitern.¹⁵⁶

Eine zeitlich überdauernde Ausgrenzung älterer Mitarbeiter bei der Einführung neuer Technologien oder Arbeitsprozesse und die damit verbundene Lernentwöhnung ist ein weiterer Grund für dieses Verhalten. So entstehen Ängste und das Gefühl, Lernanforderungen nicht mehr gewachsen zu sein um mit jüngeren Mitarbeitenden standhalten zu können.¹⁵⁷

Um einem frühen Austritt aus dem Erwerbsleben älterer Arbeitnehmer entgegenzuwirken ist es immanant wichtig, diese bewusst an Qualifizierungsangeboten zu beteiligen.¹⁵⁸ Für ebenso bedeutend empfindet *Brinkmann*, dass Personalmanager ältere Mitarbeitende für Weiterbildungsmaßnahmen interessieren.¹⁵⁹ Es gilt, externe und interne Barrieren für eine mangelnde Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen abzubauen.¹⁶⁰ Diese externen Barrieren wie bspw. fehlende Angebote an Qualifizierungsmaßnahmen sind mitverantwortlich für eine Entwicklung interner persönlicher Barrieren (fehlender Wille zur Beteiligung an Qualifizierungen).¹⁶¹

Wenn Unternehmen in Qualifizierungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter investieren, steigert dies deren Gefühl an Wertschätzung, womit sich Motivation und Loyalität zum Arbeitgeber erhöhen. Darüberhinaus kann diese Investition eine Fluktuation bedeutenden Humankapitals eindämmen. Studien belegen eine erhöhte

¹⁵³ Prezewowsky, M. (2007): S. 77.

¹⁵⁴ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 77.

¹⁵⁵ Vgl. Axhausen, S.; Röhrig, R. (2002): S. 38.

¹⁵⁶ Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 114.

¹⁵⁷ Vgl. Prezewowsky, M. (2007): S. 77. Vgl. Axhausen, S.; Röhrig, R. (2002): S. 38.

¹⁵⁸ Vgl. Lukas, J. (2011): S. 117.

¹⁵⁹ Vgl. Brinkmann, R. (2009): S. 63.

¹⁶⁰ Vgl. Kruse, A. (1997): S. 131 - 138.

¹⁶¹ Vgl. Lukas, J. (2011): S.117.

Produktivität der Mitarbeitenden, wenn diese an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt werden, und zwar unabhängig vom Lebensalter.¹⁶² Desweiteren würden diese Mitarbeiter Charaktereigenschaften, wie bspw. Kooperationskompetenz, Durchhaltevermögen und Loyalität aufzeigen, welche wohl künftig immer wichtiger würden.¹⁶³ Eine Konzentration an Weiterbildungsangeboten allein auf jüngere Mitarbeiter ist daher nicht mehr zeitgemäß.¹⁶⁴ Unternehmen, die das Potenzial älterer Mitarbeiter noch nicht erkannt haben, sind auf den zukünftigen Arbeitsmarkt schlecht vorbereitet.¹⁶⁵

3.7 Motivation

Obwohl in der Literatur kein Konsens bei der Definition der Motivation herrscht, soll für die vorliegende Arbeit Motivation ganz allgemein als eine gegenwärtige Bereitschaft zum zielgerichteten Handeln oder zu einem bestimmten Verhalten definiert werden.¹⁶⁶ Diese Bereitschaft kann durch intrinsische und/oder extrinsische Motivatoren beeinflusst werden. Intrinsische Motivation bezeichnet eine Motivation, die durch Anreize entsteht, die in der Tätigkeit selbst liegen (z.B. erhöhte Verantwortung). Extrinsische Motivation hingegen ist eine durch „äußere“ Anreize (wie Bezahlung, Lob, Anerkennung) bedingte Motivation.¹⁶⁷

Eine Studie des HR-Dienstleisters Towers Perrin kann den Mythos, wonach jüngere Arbeitnehmer motivierter seien, als ältere nicht bestätigen. Die Begeisterung, die Individuen für ihre Arbeit hegen nimmt bewiesenermaßen nicht mit dem Alter ab.¹⁶⁸ Ältere Mitarbeiter weisen generell eine höhere Arbeitszufriedenheit auf¹⁶⁹, sie fühlen sich laut einer Untersuchung der INQUA ihrem Arbeitgeber besonders verbunden¹⁷⁰ und in einer Umfrage, die vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen durchgeführt wurde konnte außerdem ein Rückgang der individuellen Kündigungsabsicht festgestellt werden.¹⁷¹

Mit den Lebensjahren verändert sich nicht die Intensität der Motivation, sondern die Gewichtung der Motivationsfaktoren, welche von veränderten Werten,

¹⁶² Vgl. Lukas, J. (2011): S. 119.

¹⁶³ Vgl. Lindlay, R. (2000).

¹⁶⁴ Vgl. Barkholdt, C. (1998): S. 19.

¹⁶⁵ Vgl. Lukas, J. (2011): S. 119.

¹⁶⁶ Vgl. Holz, M.; Da - Cruz, P. (2007): S. 161.

¹⁶⁷ Vgl. Vath, N.; Hasselhorn, M.; Lüer, G. (2001).

¹⁶⁸ Vgl. Demmer, C. (2007).

¹⁶⁹ Vgl. Warr, P. B. (2001): S. 1 - 36.

¹⁷⁰ Vgl. INQUA (2006).

¹⁷¹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 63 - 64.

Einstellungen und Charakterzügen bestimmt werden.¹⁷² Wo jüngere Mitarbeiter besonderen Wert auf Entscheidungsspielräume, schnellen sozialen Aufstieg, hohe Entlohnung und glanzvolle Karriereaussichten legen, sind für Ältere immaterielle Werte wie soziale Beziehungen und Anerkennung von größerer Bedeutung.¹⁷³ Außerdem sind für ältere Arbeitnehmer eine flexible Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, aber auch die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung sehr wichtig.¹⁷⁴ „Älteren Mitarbeitenden geht es bei sozialen Interaktionen bei der Arbeit weniger darum, Zugang zu instrumentellen Ressourcen zu erlangen, als vielmehr selbst emotionale Zuneigung zu erfahren und anderen zu Teil werden zu lassen.“¹⁷⁵ Generell ist festzustellen, dass ältere Arbeitnehmer im Gegensatz zu ihren jüngeren Kollegen eher intrinsisch, als extrinsisch motiviert werden können.¹⁷⁶

Für die Motivation älterer Mitarbeiter ist es von enormer Bedeutung, dass persönliche Entwicklungsziele innerhalb des Unternehmens aufgezeigt werden. Dies ist vor allem für jene Gruppe der Älteren relevant, die einen möglichst frühen Übergang in den Ruhestand als erstrebenswert erachten. Von diesem Standpunkt betrachtet scheint der Erhalt hoher Motivation bis zum Renteneintrittsalter für die Unternehmen allerdings nicht lohnenswert.¹⁷⁷

Zehentbauer zufolge ist für die Motivation ebenfalls entscheidend, dass Mitarbeiter entsprechend ihrer altersspezifischen Fähigkeiten und Stärken im Unternehmen eingesetzt werden.¹⁷⁸ Ein älterer Mitarbeiter, der eine Arbeitsaufgabe infolge seiner veränderten körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit nicht mehr solide ausführen kann, wird höchstwahrscheinlich schnell demotiviert sein. Um die Arbeitsaufgabe dennoch zu bewältigen, wird sich der Mitarbeiter sehr anstrengen und damit an die Grenzen seiner persönlichen Substanz stoßen. Obschon der Mitarbeiter einen enormen persönlichen Beitrag leistet, werden seine Arbeitsergebnisse, verglichen mit denen seiner jüngeren Kollegen womöglich nur unterdurchschnittlich sein; dadurch kann beim älteren Mitarbeiter ein hohes Maß an Frustration hervorgerufen werden. Entscheidend für die

¹⁷² Vgl. Demmer, C. (2007). Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 64.

¹⁷³ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 65.

¹⁷⁴ Vgl. Demmer, C. (2007). Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 64 - 65.

¹⁷⁵ Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 65.

¹⁷⁶ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F. (2007): S. 72 - 77.

¹⁷⁷ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 66.

¹⁷⁸ Vgl. Demmer, C. (2007).

Motivation eines Mitarbeiters ist demnach eine Stellenbesetzung, die seinem persönlichen Leistungsvermögen entspricht.¹⁷⁹

Die Unternehmenskultur habe außerdem laut *Zehentbauer* die Aufgabe zu beweisen, dass nicht nur die Arbeit der jungen Kollegen honoriert würde; denn nur so könne die Motivation der Arbeitnehmer bis zum Renteneintrittsalter (und darüber hinaus) aufrechterhalten bleiben. Jeden Mitarbeiter nach seinen Stärken einzusetzen sei von enormer Wichtigkeit.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 66 - 67.

¹⁸⁰ Vgl. Demmer, C. (2007).

4 Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen mittels Reaktivierung von Ruheständlern

Die Beschäftigung von Ruheständlern bzw. von Mitarbeitern über das Regelrentenalter hinaus erfordert von den Unternehmen ein aktives Alternsmanagement. Der Begriff dieses betrieblichen Ansatzes, sowie einzelne Bestandteile werden im Folgenden erläutert. Außerdem werden verschiedene Beschäftigungsinitiativen für Ruheständler aufgezeigt und gute Beispiele der Praxis vorgestellt.

4.1 Betriebliches Alternsmanagement

Obwohl man meinen sollte, dass der Prozess des Alterns nicht zu managen sei und ohne äußere Einwirkungen ablaufen würde, kann das Altern, insbesondere das Altern in/bei der Arbeit, durchaus gestaltet werden.¹⁸¹ „Alternsmanagement bedeutet vor diesem Hintergrund, den Altersaspekt in das Kalkül personalpolitischer Entscheidungen einzubeziehen und die Arbeit so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter ermöglicht wird.“¹⁸² Nach *Walker* und *Taylor* umfasst betriebliches Alternsmanagement fünf Dimensionen¹⁸³, *Sporket* beschreibt acht Handlungsfelder.¹⁸⁴ Im Folgenden werden jedoch nur die für diese Ausarbeitung relevanten Dimensionen, nämlich betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitszeit und Wissensmanagement erläutert.

4.1.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheit ist eine Voraussetzung für eine Weiterbeschäftigung im Ruhestand. Insofern wird der betrieblichen Gesundheitsförderung eine wichtige Bedeutung beigemessen.

Wie in Kapitel 3 bereits erwähnt muss die Leistungsfähigkeit im Alter nicht zwangsläufig abnehmen. Studien zufolge kann individuelle Gesundheitsförderung nicht nur einer abnehmenden Arbeitsfähigkeit entgegenwirken, sondern diese sogar steigern.¹⁸⁵ Gemäß Luxemburger Deklaration umfasst betriebliche Gesundheitsförderung „alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und

¹⁸¹ Vgl. Sporket, M. (2009): S. 93.

¹⁸² Badura, B. et al. (2010): S. 165.

¹⁸³ Vgl. Sporket, M. (2009): S. 97.

¹⁸⁴ Vgl. Badura, B. et al. (2010): S. 165.

¹⁸⁵ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 187 - 188.

Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden: Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und Stärkung persönlicher Kompetenzen“.¹⁸⁶

Im Hinblick auf die Beschäftigung Älterer sind insbesondere zwei Perspektiven von Bedeutung. Einerseits soll die Arbeit von bereits gesundheitlich beeinträchtigten und/oder leistungsgeminderten älteren Beschäftigten sichergestellt werden. Dies wird durch alters- und behindertengerechte Arbeitsgestaltung umgesetzt. Andererseits sollen spezifische Belastungsmomente an risikoreichen Arbeitsplätzen reduziert werden. Idealerweise sollten diese Risiken schon bei der Planung von Arbeitssystemen berücksichtigt werden.¹⁸⁷

Wichtige gesundheitsfördernde Maßnahmen insbesondere für ältere Arbeitnehmer sind Gesundheitszirkel, individuelle ergonomische Beratungen am Arbeitsplatz, die durch gezieltes Bewegungstraining ergänzt werden, Arbeitszeitanpassungen, sowie Arbeitsumfeldgestaltungen.¹⁸⁸ Therapeutische Gymnastik, Fitnessübungen, Nacken- und Rückenmassagen wirken vor allem für Arbeitnehmer, deren Tätigkeit durch starre und muskelverkrampfende Arbeitshaltungen gekennzeichnet ist, gesund erhaltend und gleichzeitig präventiv. Ernährungsberatung kann durch ein gesundes Angebot in der Betriebskantine unterstützend wirken. Gesundheitskurse zur Rauchentwöhnung oder Seminare zur Gewichtsreduzierung, Senkung des Blutdrucks oder des Cholesterins sind weitere betriebliche Bemühungen zur Gesundheitsförderung der Belegschaft. Vorsorgeuntersuchungen durch den Betriebsarzt oder externe Anbieter sind auch unabhängig von der Unternehmensgröße möglich.¹⁸⁹ Darüberhinaus sind vor allem umstrukturierte Arbeitsaufgaben, Kooperationsbeziehungen und die Arbeit im Team (siehe 4.1.3.1) förderlich.¹⁹⁰

Abgesehen von den Maßnahmen der Verhältnisprävention, welche „sich mit technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen des gesellschaftlichen Umfeldes und der Umwelt sowie deren Auswirkung auf die Entstehung von Krankheiten (z.B. Auswirkungen von Stress)“¹⁹¹ befasst, sind auch Maßnahmen

¹⁸⁶ Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2007).

¹⁸⁷ Vgl. Morschhäuser, M. (1999): S. 19 - 70.

¹⁸⁸ Vgl. Morschhäuser, M. (1999): S. 19 - 70.

¹⁸⁹ Vgl. Flato, E.; Reinbold - Scheible, S. (2008): S. 157 - 160.

¹⁹⁰ Vgl. Morschhäuser, M. (1999): S. 19 - 70.

¹⁹¹ Lohmer, M.; Sprenger, B.; Wahlert, J. v. (2012): S. 25.

der Verhaltensprävention von Bedeutung. Diese versucht, ein gesundheitsgefährdendes Verhalten der Beschäftigten zu vermeiden (z.B. Rauchen, Essgewohnheiten, Vernachlässigung der Zahnpflege) und ein gesundheitsbewusstes Verhalten zu fördern bzw. zu stärken (z.B. durch Stressmanagement, Rückenschulen, allgemeine Fitnessprogramme).¹⁹²

Von einer strategisch eingesetzten betrieblichen Gesundheitsförderung profitieren sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer gleichermaßen, denn gesundheitsfördernde Maßnahmen bieten die Chance, die Motivation und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu steigern. Da sich Gesundheit, Motivation und Produktivität gegenseitig bedingen, kann somit die Produktivität und Qualität gesichert oder sogar erhöht werden.¹⁹³

4.1.2 Arbeitszeit

Mit dem Ablauf der Förderung von *Altersteilzeit*¹⁹⁴ durch die Bundesagentur für Arbeit seit 2009 gewinnen alternative Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung Älterer zunehmend an Bedeutung. Im Hinblick auf eine Wiedereingliederung von Ruheständlern in Erwerbstätigkeiten ist daher eine flexible altersgerechte Arbeitszeitgestaltung ein weiteres wichtiges Instrument. Die bekanntesten Arbeitszeitmodelle werden im Folgenden näher erläutert.

4.1.2.1 Teilzeitarbeit

Teilzeit wird erst durch die Kombination mit anderen Faktoren, z.B. mit Gleitzeit, zu einem Modell der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.¹⁹⁵ In der Praxis existieren unzählig viele Varianten der Teilzeitarbeit, bspw. Leistung einer täglich definierten Stundenzahl, einer festgelegten Anzahl an Tagen in Vollzeitarbeit pro Woche oder einer bestimmten wöchentlichen Stundenanzahl.¹⁹⁶ Vor dem Hintergrund einer Wiederbeschäftigung von Ruheständlern könnte Teilzeitarbeit zunehmend an Bedeutung gewinnen, da berufliche und private Verpflichtungen so besser zu vereinigen sind als bei einer starren Vollzeitbeschäftigung.¹⁹⁷ In Anbetracht der alternden Erwerbsbevölkerung scheint daher eine Förderung bzw. ein Ausbau dieses flexiblen Arbeitszeitmodells unerlässlich. Teilzeitarbeit

¹⁹² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): S. 107.

¹⁹³ Vgl. Gloede, D. (2010): S. 22 - 26

¹⁹⁴ Für nähere Informationen, siehe:

http://www.arbeitsagentur.de/nn_27712/Navigation/zentral/Unternehmen/Recht/Altersteilzeit/Altersteilzeit-Nav.html

¹⁹⁵ Vgl. Linnenkohl, K. et al. (2001): S. 32

¹⁹⁶ Vgl. Heitz, A. (1998): S. 88.

¹⁹⁷ Vgl. Bosch, G. (2001): S. 42.

ermöglicht eine bessere Nutzung produktiver Arbeitszeiten und führt darüber hinaus zu einem höheren Leistungspotenzial bei Mitarbeitern, die ausreichende Regenerationsphasen neben ihrer Teilzeitarbeit erleben. Daneben können auch die Leistungsqualität und -quantität gesteigert werden, denn Fehler- und Ausschussquoten sowie informelle Pausen können ebenfalls verringert werden. Dadurch werden arbeitszeitliche Überbelastungen vermieden, aber psychische Entlastungsmomente gefördert. Aufgrund dieser verbesserten Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben können krankheitsbedingte Ausfälle reduziert werden.¹⁹⁸

4.1.2.1.1 Jobsharing

Im Zusammenhang mit einer Teilzeitarbeit kann sich die Mehrfachbesetzung eines Arbeitsplatzes ebenso als sinnvoll erweisen. Das sogenannte Job Sharing (Arbeitsplatzteilung) ermöglicht diese Handlungsweise, indem Arbeitgeber und mehrere Mitarbeiter die Teilung eines Arbeitsplatzes und damit der Arbeitszeit vereinbaren.¹⁹⁹ Vor dem Hintergrund der sich verändernden Erwerbsbevölkerung könnte sich Job Sharing auch als attraktive Form der Zusammenarbeit zwischen reaktivierten Ruheständlern und jüngeren Mitarbeitern erweisen. Die Jobsharer arbeiten gemeinsam an derselben Aufgabe und entscheiden selbstständig über ihre jeweiligen Arbeitszeiten.²⁰⁰ Sofern das Jobsharing identische Aufgabenprofile umfasst, liegt ausschließlich zeitliche Arbeitsplatzteilung vor. Sind die Aufgaben jedoch komplementär von den beteiligten Mitarbeitern zu erfüllen, so handelt es sich um eine funktionale Arbeitsplatzteilung.²⁰¹ Die zeitliche, als auch die funktionale Arbeitsplatzteilung erfordert hohe soziale Kompetenzen der beteiligten Jobsharer.²⁰² Obschon dieses Arbeitszeitmodell viele Vorteile bietet, findet es bisher wenig Anwendung in den Unternehmen. Anders als bei der (reinen) Teilzeitarbeit entfällt hierbei der administrative Aufwand über Arbeitszeitenregelungen, da dies die Jobsharer selbst koordinieren. Desweiteren können bei Urlaubs- oder Krankheitszeiten Kosten und Risiken nicht eingearbeiteter Vertretungen entfallen. Die Arbeitsplatzteilung ermöglicht eine hohe Zeitsouveränität, sodass die Jobsharer ihr Privatleben und ihre Arbeitszeiten nach Belieben abstimmen können.²⁰³

¹⁹⁸ Vgl. Hildebrand, E. (2004): S. 58.

¹⁹⁹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 224. Vgl. Heitz, A. (1998): S. 91.

²⁰⁰ Vgl. Rieble, V. (2002): S. 23.

²⁰¹ Vgl. Thom, G. (2000): S. 227.

²⁰² Vgl. Lukas, J. (2011): S. 190.

²⁰³ Vgl. Linnenkohl, K et al. (2001): S. 74.

4.1.2.1.2 Telearbeit

Telearbeit erfolgt mithilfe von telekommunikativen Verbindungen zwischen Arbeitnehmern, die außerhalb des Unternehmensstandorts arbeitstätig sind und ihren Arbeit- bzw. Auftraggebern.²⁰⁴ In Deutschland existiert überwiegend alternierende Telearbeit, bei der nur zeitweise außerhalb des Unternehmens gearbeitet wird. Die mobile Telearbeit hingegen erfolgt von keiner festen Arbeitsstätte aus, bspw. als Außendienstmitarbeiter.²⁰⁵ Entweder wird sie durch Heimarbeit oder im Online-Betrieb erbracht, wobei der Telearbeiter einer fortwährenden Kontrolle durch seinen Arbeitgeber ausgesetzt sein kann.²⁰⁶ Im Hinblick auf die Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbsbeschäftigungen könnte Telearbeit ein erhebliches Potenzial aufweisen, denn ältere Menschen könnten bspw. aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen Heimarbeit bevorzugen. Telearbeit kann diesen Wunsch ermöglichen und somit eine erhöhte Arbeitszufriedenheit bewirken. Auch ermöglicht es die hohe Zeitsouveränität der Telearbeit private Verpflichtungen leichter zu verfolgen, als bei anderen Arbeitszeitmodellen. Allerdings muss das Arbeitsvolumen vorhersehbar sein und ein Plan der zu erreichenden Ziele ausgearbeitet werden.²⁰⁷ Zu erledigende Aufgaben von Telearbeitern erfordern stets gewisse Ansprüche an z.B. Strukturiertheit oder ausreichende Autonomie.²⁰⁸ Ein Hemmnis könnte möglicherweise der selbstständige Umgang mit der Computertechnik erzeugen. Daher sollte eine rechtzeitige Qualifizierungsmöglichkeit im Umgang mit der Informationstechnik sichergestellt werden, sodass Telearbeiter, die auf sich allein gestellt sind, produktiv zu Hause arbeiten können.²⁰⁹

4.1.2.2 Gleitzeitarbeit

Ein weiteres Instrument um die Arbeitsbedingungen den Wünschen und Möglichkeiten von Ruheständlern anzupassen stellt Gleitzeitarbeit dar. Hierbei lassen sich verschiedene Modelle voneinander unterscheiden. Bei der einfachen Gleitzeit hat ein Mitarbeiter lediglich die Möglichkeit den Zeitpunkt von Arbeitsbeginn und -ende innerhalb einer gewissen, vorher festgelegten Gleitzeitspanne frei zu wählen. Bei der qualifizierten Gleitzeit hingegen kann ein Mitarbeiter außerdem frei über die Dauer der Arbeitszeit an seinen Arbeitstagen

²⁰⁴ Vgl. Linnenkohl, K et al. (2001): S. 79.

²⁰⁵ Vgl. Linnenkohl, K et al. (2001): S. 79 - 80. Vgl. Thom, G. (2000): S. 338.

²⁰⁶ Vgl. Linnenkohl, K et al. (2001): S. 80.

²⁰⁷ Vgl. Thom, G. (2000): S. 342.

²⁰⁸ Vgl. Thom, G. (2000): S. 346.

²⁰⁹ Vgl. Kordey, N.; Korte, W. B. (2006): S. 45.

entscheiden.²¹⁰ Beiden Erscheinungsformen sind gewöhnlich vereinbarte Kernarbeitszeiten vorausgesetzt, bei welchen grundsätzlich Anwesenheitspflicht für die Mitarbeiter herrscht. Bei der qualifizierten Gleitzeit sind, anders als bei der einfachen Gleitzeit, Plus- und Minusstunden möglich, die in einem festgelegten Zeitraum ausgeglichen werden sollten.²¹¹ Die Zeitsouveränität der Mitarbeiter steigt, je länger die Gleitzeitspanne und je kürzer die Kernarbeitszeit definiert wurde. Nicht nur der Mitarbeiter erfährt durch Gleitzeit zahlreiche Vorteile, auch der Arbeitgeber, denn durch die persönliche Anpassung der Arbeitszeit an den Tages-Rhythmus können Mitarbeiter produktiver arbeiten und sind insgesamt zufriedener. Fehler- und Ausschussquoten können reduziert werden, wodurch die Leistungsqualität gesteigert werden kann. Außerdem können durch den Aufbau von Zeitguthaben zum einen Überstundenzuschläge und zum anderen Leerlaufzeiten vermieden werden.²¹²

4.1.3 Wissensmanagement

Viele Unternehmen mit einem hohen Anteil von Arbeitnehmern an der Schwelle zum Ruhestand sind mit der Problematik konfrontiert, dass deren Wissen und Erfahrungen vor dem Ausscheiden aus der Firma anderen Mitarbeiter zugänglich gemacht werden muss.²¹³ „Die Bedeutsamkeit des Wissensmanagements im Kontext des demografischen Wandels wird damit offenbar.“²¹⁴ Diese Wissensressourcen sind für die Unternehmen erfolgsentscheidend, denn nachrückenden Jahrgängen fehlen diese Quellen und die Inhalte können auch bei Weiterbildungen nicht unbedingt erlernt werden. Wissensmanagement wird hierbei umso wichtiger, je nach Umfang und Differenziertheit des für das Unternehmen relevanten Wissensschatzes.²¹⁵ Dies bedeutet nicht nur, dokumentierte Vorgänge zu verwalten und verfügbar zu machen, sondern Erwerb, Identifikation, Entwicklung, Bewahrung, (Ver)teilung und Nutzung von Wissen. Die Grundidee des Wissensmanagements ist es, Wissenssynergien bewusst hervorzurufen²¹⁶ „[...] und hierzu den Dialog zwischen älteren und jüngeren Kollegen zu fördern.“²¹⁷ Zum Einsatz kommen hierbei personalpolitische Handlungsansätze, wie bspw. altersgemischte Teams, Mentoring, Know-how

²¹⁰ Vgl. Hahn, C. M. (2009): S. 269 - 271.

²¹¹ Vgl. Hahn, C. M. (2009): S. 270.

²¹² Vgl. Thom, G. (2000): S. 287. Vgl. Risak, M. E.; Jöst, A.; Patka, E. (2008): S. 15 - 16.

²¹³ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2005): S. 106. Vgl. Lukas, J. (2011): S. 151.

²¹⁴ Lukas, J. (2011): S. 151.

²¹⁵ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2005): S. 106. Vgl. Lukas, J. (2011): S. 151.

²¹⁶ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J.-P. (2007): S. 175.

²¹⁷ Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 175.

Tandems oder Job Rotation, welche auch bei der Reaktivierung von Ruheständlern eine bedeutende Rolle einnehmen könnten.

4.1.3.1 Altersgemischte Teams

Ältere und jüngere Mitarbeiter eines Unternehmens gezielt in altersgemischten Teams gemeinsam arbeiten zu lassen fördert die Kommunikations-, Kooperations-, Problemlöse- und Konfliktfähigkeit zwischen verschiedenen Generationen und trägt daher zu einem Abbau von Vorurteilen und einer gegenseitigen Wertschätzung bei.²¹⁸ Mithilfe solcher Teams können altersspezifische Fähigkeiten ausgeschöpft und persönliche Leistungsschwächen durch andere Teammitglieder ausgeglichen werden.²¹⁹ So können individuelle Freiräume im Arbeitsablauf geschaffen werden und der Austausch von Wissen und Erfahrungen unterstützt werden, was in einem belastungsreduziertem Arbeiten für Alt und Jung resultiert.²²⁰

Ältere Mitarbeiter unterstützen die altersgemischte Teamarbeit besonders durch ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Wissen, welche sie sich im Verlauf des Erwerbslebens angeeignet haben. Sorgsamkeit, Verlässlichkeit, aber auch organisatorische und soziale Kompetenzen sind wichtige Stärken Älterer bei der Teamarbeit. Jüngere Kollegen hingegen bringen ihr kürzlich erlerntes Fachwissen mit ein, sind spontaner und vermutlich flexibler, zeichnen sich meist durch eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit aus und können zudem älteren Kollegen bei körperlich belastenden Arbeiten behilflich sein.²²¹

Neben den vielen positiven Faktoren altersgemischter Arbeitsteams droht jedoch auch die Gefahr einer erhöhten Verteilung der Arbeit und Spezialisierung.²²² So kann es vorkommen, dass Ältere einerseits bei körperlich anstrengenden Arbeiten entlastet werden, andererseits sie dafür aber wenig anspruchsvolle und zumeist unpopuläre Tätigkeiten, Routineaufgaben, sowie Hilfsarbeiten zugewiesen bekommen. Jüngere Kollegen müssen dann die verminderte Leistungsfähigkeit der Älteren, im Besonderen bei körperlichen Tätigkeiten, durch mehr Arbeit ausgleichen und werden daher übermäßig belastet. Dies kann zu

²¹⁸ Vgl. Lukas, J. (2011): S. 125.

²¹⁹ Vgl. Benz, M. (2010): S. 178 - 180.

²²⁰ Vgl. Bieheim, P. (2005): S. 31. Vgl. Dobner, E.; Dobner, G. (2002): S. 35, 70, 79.

Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2003): S. 106.

²²¹ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2003): S. 107.

²²² Vgl. Bieheim, P. (2005): S. 63. Vgl. Dobner, E.; Dobner, G. (2002): S. 79. Vgl. Strotmann, I. (2006): S. 98.

Konflikten führen zwischen Alt und Jung, was wiederum sinkende Zufriedenheit, Motivation und Produktivität verursachen kann.

Unterschiedlich leistungsfähige Teammitglieder können ihre persönlichen Interessen und Kompetenzen umso besser einsetzen, je vielfältiger der Mix aus Tätigkeiten und Anforderungen. Da die Arbeit im Team besondere soziale als auch fachliche Kompetenzen voraussetzt, sollten die Teammitglieder vorab an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen.²²³ Ein kontinuierliches Controlling der Arbeitsfortschritte und des Know-how-Transfers sollte die Teamarbeit begleiten, um erforderliche organisatorische und/oder personelle Anpassungen durchführen zu können.²²⁴

4.1.3.2 Mentoring und Know-how Tandems

Mentoring stellt eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern dar, von welcher auch die Unternehmen profitieren. Hierbei agieren ältere Mitarbeiter, die Mentoren, über einen zeitlich befristeten Zeitraum als Betreuer von jüngeren Mitarbeitern, den so genannten Mentees.²²⁵ Auf diese Weise erfahren die Mentees Unterstützung in der Orientierung und Entwicklung ihrer neuen Beschäftigung. Die Mentoren erhalten durch ihren Einsatz nicht nur Anerkennung und Wertschätzung, sondern erweitern zugleich ihre Führungs- und Beratungsqualitäten. Mentoring wird insbesondere bei der Qualifizierung von Berufsanfängern, Nachfolgern und der damit einhergehenden Erhaltung betrieblichen Wissens eingesetzt.²²⁶

Als einzige Tätigkeit und damit Haupterwerbsquelle älterer Arbeitnehmer wird das Mentoring jedoch eher kritisch betrachtet.²²⁷ Dieser Aspekt könnte jedoch im Hinblick auf die Reaktivierung von Ruheständlern nicht maßgeblich sein. Sobald die Baby-Boomer der Gruppe älterer Mitarbeiter angehören, wird diese Altersgruppe noch stärker in den Unternehmen besetzt sein, weshalb nur sehr wenige dieser Mitarbeiter als Mentoren in Anspruch genommen werden können. Auch kann aufgrund von kleineren nachfolgenden Generationen und damit fehlenden Mentees, Mentoring nur begrenzt ausgeübt werden.²²⁸

²²³ Vgl. Benz, M. (2010): S. 178 - 180.

²²⁴ Vgl. Raabe, B.; Kerschreiter, R.; Frey, D. (2003): S. 145. Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2003): S. 109 ff.

²²⁵ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2005): S. 118.

²²⁶ Vgl. Lukas, J. (2011): S. 130.

²²⁷ Vgl. Lukas, J. (2011): S. 129 - 130.

²²⁸ Vgl. Birkner, M. (2004): S. 47 - 48.

Ein Know-how Tandem stellt eine kooperative, tätigkeitsbezogene Zusammenarbeit zwischen einem älteren und einem jüngeren Mitarbeiter dar. Anders als beim Mentoring ist diese Zusammenarbeit jedoch besonders intensiv sowie zeitlich unbegrenzt.²²⁹ Neben dem reinen Wissenstransfer und der Weitergabe explizit gesammelter Erfahrungen ist zugleich die Aufnahme und das Erlernen der beruflichen Tätigkeit das Ziel.²³⁰ Die jungen Arbeitnehmer lernen „on the job“ Aspekte und Erwartungen an ihre neue Position oder den Umgang mit gewissen Situationen kennen. Im Tandem ist insbesondere der fortwährende gegenseitige Austausch relevanten Praxiswissens sowie gesammelter Erfahrungen von zentraler Bedeutung.²³¹ Die Beteiligten nehmen dabei gleichzeitig und abwechselnd die Rolle des Lehrenden und Lernenden ein, weshalb vorbereitende und begleitende Maßnahmen von Unternehmensseite enorm wichtig sind.²³² Eine Tandembildung setzt Offenheit beider Mitarbeiter voraus, denn nur wenn die jüngeren Mitarbeiter die Lösungsvorschläge der Älteren akzeptieren und umsetzen, können sie Erfahrungen sammeln.²³³ Ob das Tandem-Modell langfristig funktioniert, hängt sowohl von der Art der Beschäftigung als auch von der sozialen Beziehung (gleichgestellte Partner oder „Herr-und-Knecht-Verhältnis“) der beiden Parteien ab.²³⁴

4.1.3.3 Job Rotation

Das Instrument der Job Rotation bezeichnet einen geplanten Arbeitsplatzwechsel, was bedeutet, dass Arbeitsaufgaben zwischen mehreren Mitarbeitern temporär systematisch getauscht werden.²³⁵ Ziel ist es, das Potenzial der Arbeitnehmer bestmöglich auszuschöpfen bzw. auszubauen und Ermüdung durch monotones Arbeiten entgegenzuwirken. In Bezug auf ältere Mitarbeiter kann so einer Spezialisierung gegengesteuert werden. Während die Arbeitnehmer die einzelnen betrieblichen Tätigkeiten kennenlernen, erhöht sich ihr Verständnis für Arbeitsabläufe und die Funktionsweise. Überdies werden durch den häufigeren Arbeitsplatzwechsel, der mit wechselnden Vorgesetzten und Kollegen einhergeht, die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter verstärkt.²³⁶

²²⁹ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2005): S. 113.

²³⁰ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2009): S. 22.

²³¹ Vgl. Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2005): S. 113.

²³² Vgl. Köchling, A. (2002): S. 140.

²³³ Vgl. Regnet, E. (2004): S. 113.

²³⁴ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 186.

²³⁵ Vgl. Bieheim, P. (2005): S. 64f. Vgl. Benz, M. (2010): S. 176 - 177.

²³⁶ Vgl. Benz, M. (2010): S. 176 - 177.

Job Rotation könnte auch speziell zur Reaktivierung und Qualifizierung von Ruheständlern eingesetzt werden, bspw. als Stellvertreter erkrankter oder wegen Weiterbildungsmaßnahmen abwesender Mitarbeiter. Voraussetzung für einen derartigen Arbeitsplatzwechsel ist eine gemeinsame ausführliche und längerfristige Einsatzplanung der beteiligten Mitarbeiter.²³⁷ Im besten Fall ist der Mitarbeiter in seiner Entscheidung frei, in welchen betrieblichen Bereichen er tätig sein wird und zu welcher Zeit- und Reihenfolge er diese wechseln wird.²³⁸ Allerdings muss gewährleistet werden, dass der Mitarbeiter dem Arbeitsplatzwechsel innerlich zustimmt und nicht als Zurückstufung oder „beruflichen Talmarsch“ interpretiert. Daher sollte sich die Job Rotation auf demselben hierarchischen Level ereignen und äquivalent zur vorausgegangenen Tätigkeit sein. Auch das Anforderungsniveau der neuen Aufgaben sollte dem persönlichen Leistungsvermögen angepasst sein und auf den gegebenen Erfahrungen aufbauen.²³⁹

4.2 Modelle der Einbindung von Ruheständlern in der Praxis

Im Folgenden werden Praxisbeispiele zur Einbindung von Ruheständlern in Erwerbstätigkeiten erläutert, die in Zukunft einen immer höheren Stellenwert einnehmen könnten. Insbesondere die Wiederbeschäftigung von Rentnern in Beratungsgesellschaften wie bspw. vom Unternehmen Robert Bosch GmbH gegründet, könnte Vorbild für eine Vielzahl anderer Unternehmen sein.

4.2.1 Wiederbeschäftigung in Beratungsgesellschaften

Mit der Gründung interner und externer Beratungsgesellschaften können fachkundige Mitarbeiter, meist Führungskräfte, über das Regelrentenalter hinaus an das Unternehmen gebunden werden. Dabei werden entweder spezielle Abteilungen oder eigene Gesellschaften gegründet, denen die Mitarbeiter bereits einige Jahre vor dem Ruhestand beitreten können. Als Berater bieten diese Führungskräfte sodann ihr Wissen in internen und externen Projekten an. Diese Beratertätigkeiten stellen viele Vorteile bereit. Einerseits werden die Berater zeitlich und hinsichtlich ihrer Arbeitsmenge entlastet, denn sie arbeiten nicht mehr am Tagesgeschäft mit, andererseits können sie sich in ihrem gleitenden Übergang in die Pension nochmals interessanten Aufgaben widmen, bei welchen sie ihre beruflichen Erfahrungen einbringen können. Diesbezüglich bieten Beratungsgesellschaften einen großen Vorteil, denn das Wissen dieser

²³⁷ Vgl. Wuttke, J. (2003): S. 21ff.

²³⁸ Vgl. Benz, M. (2010): S. 176 - 177.

²³⁹ Vgl. Mentzel, W. (2001): S. 190.

Führungskräfte geht nicht mit einem Mal verloren, sondern kann auch in anderen Fachbereichen bedeutsam sein und an jüngere Mitarbeiter weitergereicht werden.²⁴⁰

Eine Wiederbeschäftigung ehemaliger älterer Mitarbeiter bietet sich auch nach Erreichen des Regelrentenalters an, wenn diese sogenannten Seniorexperten meist auf temporärer Basis für bestimmte Projekte oder zur Lösung spezieller Aufgaben bei Bedarf herangezogen werden. Ähnlich wie bei internen Beratungsgesellschaften kann so spezifisches Know-how zumindest zeitweise dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Dies kann erforderlich sein, wenn vor dem Verlassen des Unternehmens das maßgebliche Wissen nicht vollumfänglich weitergegeben werden konnte, oder wenn durch neue Projekte bestimmte Fähigkeiten oder Erfahrungen erneut relevant werden. Hierbei wäre eine Neuanstellung der Ruheständler auf Mandats- oder Projektbasis empfehlenswert.²⁴¹

Eine andere Alternative bietet die Anstellung pensionierter Experten, welche einst nicht im eigenen Unternehmen beschäftigt waren. Dies kann die Möglichkeit bieten absolute Spezialisten für das Unternehmen zu gewinnen, welche sich trotz oder gerade wegen ihres Ruhestands durch hohes Engagement, Ideenreichtum und ihren Erfahrungsschatz auszeichnen.²⁴²

Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Robert Bosch GmbH gründete 1999 die Bosch Management Support GmbH, diese verfügte in 2010 über einen Pool von 1.242 pensionierten Managern, Technikern und anderen Experten, rund um den Globus.²⁴³ Die Pensionäre, im Alter von 60 - 75 Jahren werden fall- oder projektweise, oftmals international, eingesetzt.²⁴⁴ Bosch unterbreitet dieses Angebot nicht nur Mitgliedern des Top Managements, sondern Führungskräften bis zur Gruppenleiterebene sowie Mitarbeitern der obersten Tarifklassen.²⁴⁵ Die Experten werden bei Engpässen, bspw. beim Anlauf einer Fertigungslinie in einer ausländischen Gesellschaft, bei der Reorganisation im Rechnungswesen in einem bestimmten Geschäftsfeld oder bei der Qualitätssicherung in der Produktion eingesetzt. Jüngeren Kollegen bieten diese Seniorexperten ebenso ihr Wissen an, woraus sich ein Austausch der

²⁴⁰ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 228 - 229.

²⁴¹ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 230. Vgl. Kordey, N.; Korte, W. B. (2006): S. 46.

²⁴² Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 230.

²⁴³ Vgl. Bosch Management Support GmbH (2011).

²⁴⁴ Vgl. Schwarz, F. (2005): S. 203.

²⁴⁵ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 229 - 230

Generationen des gemeinsamen Lernens herausbildet. Die Dienstleistungen dieser Berater stehen weltweit nur Bosch-Bereichen zur Verfügung. Die Bosch Management Support GmbH vermittelt den Beratern die Aufträge. Das Gehalt der Experten errechnet sich aus Tagessätzen, welche sich an der Höhe der früheren Beschäftigung sowie an den Marktpreisen solcher Dienstleistungen orientieren.²⁴⁶ Dieses Konzept birgt viele Vorteile: Schlüsselqualifikationen und Erfahrungen bleiben im Unternehmen, die Berater erfahren Wertschätzung, die Kosten bleiben durch geringere Honorarsätze als bei externen Beratern begrenzt und die Experten können in einem flexiblen Übertritt in die Pensionierung ihre Rente aufbessern. Zahlreiche erfolgreich abgewickelte Projekte belegen die hohe Akzeptanz dieses Ansatzes.²⁴⁷

Dem deutschlandweit einzigartigen Konzept der Bosch Management Support GmbH zum Vorbild hat die Hamburger Otto Group in 2012 die Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH gegründet. In diesem neuen Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen sollen Rentner des Konzerns dabei helfen, dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und vorübergehende Lücken in Arbeitsprozessen zu schließen. Die Gründung einer Gesellschaft ausschließlich für die Beschäftigung dieser ehemaligen Mitarbeiter erleichtert die einheitliche Organisation arbeitsrechtlicher Gesichtspunkte. Die Ruheständler werden befristet und kurzzeitig in den Bereichen IT, Finanzen, Personal und Einkauf, bspw. als Berater oder im Coaching, eingesetzt. Bei den Aufgaben und Projekten wird immer ein ganz spezifisches Wissen benötigt, welches weder innerhalb des Konzerns noch auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbar ist. Bei der Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH können sich ausnahmslos jene verrenteten Mitarbeiter der Otto Group bewerben, die das Renteneintrittsalter von 65 Jahren erreicht haben, denn nur so ist ein unbegrenzter Hinzuverdienst zu ihrer Rente möglich. Die Ruheständler können maximal 50 Tage im Jahr arbeiten, denn einerseits setzt die Otto Group Senior Expert Consultancy damit ein klares Zeichen, dass es sich hierbei immer ausschließlich um kurzfristige Einsätze der Ex-Mitarbeiter handelt und keinem jüngeren Mitarbeiter ein Arbeitsstelle weggenommen wird. Andererseits ist durch diese Befristung das Gehalt für die Ruheständler von Sozialabgaben befreit. Für ihre Arbeit erhalten die Senioren den vollen Verdienst, welcher angepasst an die Gehaltsentwicklung vergangener

²⁴⁶ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 229 - 230.

²⁴⁷ Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell (2009). Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 229 - 230.

Jahre, vergleichbar mit einer entsprechenden aktuellen Vollzeitbeschäftigung, anteilig auf die kurzfristigen Einsätze berechnet wird.²⁴⁸

4.2.2 Insourcing

In vielen Unternehmen sind durch Outsourcing (Auslagerung bzw. Abgabe von Aufgaben oder Strukturen, die bisher innerhalb des Unternehmens gelöst wurden, an andere Unternehmen) Arbeitsplätze verloren gegangen, die insbesondere für Ruheständler geeignet sein könnten.²⁴⁹ Um ein Insourcing (Wiedereingliederung) älterer, nur eingeschränkt einsetzbarer Mitarbeiter oder Ruheständler herbeizuführen, könnten outgesourcte Aufgabenfelder mit einem altersgerechtem Tätigkeitsprofil in das Unternehmen zurückverlagert werden. Diese Maßnahme könnte bspw. in den Vormontagen von Produktionsunternehmen, in der unternehmensinternen Logistik oder im Werkschutz verwirklicht werden.²⁵⁰ Allerdings sollte ein Insourcing jener Arbeitsplätze eingehend hinsichtlich wirtschaftlicher und qualitativer Aspekte überprüft werden.²⁵¹

4.2.3 Weitere Unternehmensbeispiele guter Praxis

Werksführungen bieten eine weitere Beschäftigungsmöglichkeit für Ruheständler. Beispiele sind das Unternehmen Continental AG in Hannover und Airbus S.A.S. in Hamburg, bei welchen Rentner auf 400-Euro-Basis angestellt sind. Bei VW sollen erfahrene Mitarbeiter in Schulen die Begeisterung für Mathematik und Naturwissenschaften erwecken.²⁵² Bei der Carl Zeiss AG arbeiten eine Handvoll Ruheständler auf Mini-Job-Basis im werkseigenen Museum.²⁵³ Ein deutscher Mittelständler, hat einen kürzlich pensionierten Mitarbeiter für sechs Monate erneut eingestellt, sodass dieser bei der Erstellung einer Firmenchronik mitarbeiten konnte. Das hierfür notwendige Wissen hatte sich der Ruheständler im Laufe seiner 40-jährigen Betriebszugehörigkeit angeeignet, welches er auf diese Weise nochmals zur Verfügung stellen konnte.²⁵⁴

²⁴⁸ Vgl. CareTrialog (2012a). Vgl. CareTrialog (2012b).

²⁴⁹ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 181.

²⁵⁰ Vgl. Kordey, N.; Korte, W. B. (2006): S. 45.

²⁵¹ Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J. - P. (2007): S. 181.

²⁵² Vgl. Frankfurter neue Presse (2012).

²⁵³ Telefonische Auskunft von Frau Andrea Tietz, 11.06.2013

²⁵⁴ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): S. 230.

5 Empirische Untersuchung zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten

Wie in der theoretischen Ausarbeitung bereits erläutert, wird durch den demografischen Wandel eine Lücke in der Erwerbsbevölkerung entstehen, die zu einem gewissen Umfang durch Ruheständler abgedeckt werden könnte. Große Konzerne wie die Robert Bosch GmbH und die Otto Group (siehe 4.2.1) haben die Wichtigkeit dieser Personengruppe bereits erkannt und darauffolgend erfolgreiche Maßnahmen zu deren Wiedereingliederung ergriffen. Ob auch andere Unternehmen an dieser Arbeitsmarktreserve interessiert sind oder bereits Ruheständler erwerbsmäßig beschäftigen und zu welchen Bedingungen, soll in diesem Kapitel aufgezeigt werden. Bevor jedoch diese Zielgruppe in den Unternehmen reaktiviert werden kann, muss zunächst ermittelt werden, ob und unter welchen Prämissen die Ruheständler wieder eine Erwerbstätigkeit aufnehmen würden. Auch diese Forschungsfrage wird Inhalt dieses Kapitels sein.

5.1 Datenerhebung der empirischen Untersuchung

Für die vorliegende Arbeit wurde die schriftliche Befragung anhand von Fragebögen gewählt. Diese wurden zum einen per E-Mail (an die Unternehmen) verschickt und zum anderen durch Gruppenbefragungen (der Ruheständler) durchgeführt. Die anonyme Erscheinungsform schriftlicher Befragungen bietet den Interviewten ein hohes Maß an Freiheit bei der Beantwortung der Fragen,²⁵⁵ jedoch erfordert die Konstruktion dieser Fragebögen eine erhöhte Strukturierbarkeit der Inhalte im Vergleich zu mündlichen Interviews, da die Fragebögen ohne Eingriffe von Interviewern ausgefüllt werden.²⁵⁶

Schriftliche Gruppenbefragungen sind einerseits zeitsparend, da die Zielpersonen sich in einem Raum befinden und so ohne großen Aufwand befragt werden können. Insbesondere eignet sich diese Erhebungsmethode für die Befragung homogener Gruppen, wie bspw. die Ruheständler der „EU-Senioren Projektgruppe“ (siehe 5.1.2), die aufgrund ihrer gruppenspezifischen Merkmale sowieso auf engem Raum konzentriert sind.²⁵⁷ Auch entfällt zusätzliche Arbeit durch den Versand von Erinnerungsschreiben, welche computervermittelte oder postalische Befragungen meist erfordern. Andererseits ist diese Befragungsart kostengünstig, da im Vergleich zu postalischen Befragungen Versandkosten

²⁵⁵ Vgl. Jacob, R. et al. (2011): S. 113.

²⁵⁶ Vgl. Bortz, J.; Döring, N. (2006): S. 252.

²⁵⁷ Vgl. Jacob, R. et al. (2011): S. 115.

entfallen.²⁵⁸ So entstehen den Interviewern lediglich Druck- und Anfahrtkosten. Die hohe Rücklaufquote ist ein weiterer Vorteil von schriftlichen Gruppenbefragungen, da „die Anwesenheit eines Interviewers und die Mechanismen sozialer Kontrolle in Gruppensituationen die Teilnahmemotivation erhöhen“.²⁵⁹

Eine E-Mail-Survey (E-Mail-Befragung) ist ebenso wie die Gruppenbefragung schnell durchführbar²⁶⁰: Versand der Befragung - Ausfüllen der Teilnehmer am Bildschirm - Speichern und Zurücksenden. Diese Erhebungsart bietet den Vorteil, mit räumlich verstreuten Personen (hier Unternehmen) in Kontakt zu treten. Jede Zielgruppe ist möglich, sofern diese online erreichbar ist.²⁶¹ Bei E-Mail-Surveys entfallen außerdem Kosten für Anfahrt, Porto und Druck der Fragebögen. Anders als bei anderen Befragungsarten, ist bei der Befragung per E-Mail jede Rücklaufquote möglich, sie ist nicht berechenbar.²⁶² Einfluss auf die Teilnahme an dieser Befragungsart könnte auch ein (personalisiertes) Anschreiben haben.

5.1.1 Auswahl und Gewinnung der Stichprobe

Bevor die Auswahl der *Stichprobe*²⁶³ erläutert wird, soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass es sich hierbei um eine Ad-hoc Stichprobe (Gelegenheitsstichprobe) handelt. Diese gehört zu den nicht-probabilistischen Stichproben, d.h. die Auswahl der Stichprobe erfolgt nach subjektiven Kriterien²⁶⁴, „ohne genaue Kenntnis der Merkmalsausprägungen in der Population“.²⁶⁵ Ad-hoc Stichproben können zu verzerrten Schlussfolgerungen über eine Population führen, deshalb ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht zulässig, weil nicht repräsentativ.²⁶⁶

Zielgruppe der Befragungen waren zum einen männliche und weibliche Ruheständler als auch Unternehmen verschiedener Größe und Branche.²⁶⁷ Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung hat im Jahr 2010 bereits

²⁵⁸ Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2011): S. 351.

²⁵⁹ Jacob, R. et al. (2011): S. 116.

²⁶⁰ Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2011): S. 369.

²⁶¹ Vgl. Jacob, R. et al. (2011): S. 123.

²⁶² Vgl. Jacob, R. et al. (2011): S. 123.

²⁶³ „Der Begriff „**Stichprobe**“ bezeichnet eine kleine Teilmenge der sogenannten Grundgesamt, deren Auswahl nach bestimmten Kriterien erfolgen sollte, um verallgemeinerbare Aussagen treffen zu können.“ (Raab-Steiner, E.; Benesch, M. (2012): S. 18.) „Unter **Grundgesamtheit** ist diejenige Menge von Individuen, Fällen, Ereignisse zu verstehen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die im Hinblick auf die Fragestellung und Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss.“ (Kromrey, H. (2009): S. 205.)

²⁶⁴ Vgl. Technische Universität Dresden (2013).

²⁶⁵ Raab - Steiner, E.; Benesch, M. (2012): S. 20.

²⁶⁶ Vgl. Stangl, W. (2012). Vgl. Technische Universität Dresden (2013).

²⁶⁷ An dieser Stelle sei angemerkt, dass aus Gründen der Anonymität weder die beteiligten Unternehmen, noch die Ruheständler namentlich erwähnt werden.

Forschungsergebnisse zum Interesse an einer erwerbsmäßigen Weiterbeschäftigung im Rentenalter von 1500 Arbeitern, Angestellten und Beamten im Alter von 55 bis unter 65 Jahren publiziert. Deshalb wurde darauf verzichtet, auch diese Personengruppe zu befragen; die vorliegende Umfrage war ausschließlich an nicht mehr erwerbstätige Personen gerichtet.

Die Zielgruppe der Ruheständler bildeten Personen der Geburtsjahrgänge 1943 - 1953, da diese Jahrgänge viel Potenzial zur Reaktivierung für Erwerbstätigkeiten bieten könnten. Der Rentenaltersgrenze zufolge müssten sie erst kürzlich in den Ruhestand gegangen sein und könnten daher noch an den täglichen Arbeitsalltag gewöhnt sein. Außerdem könnte ihr Fachwissen, das sie sich im Laufe ihres Erwerbslebens angeeignet haben, noch größtenteils präsent sein. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass dies keinesfalls auf alle 60- bis 70-jährigen der Befragung zutreffen kann, da bspw. in bestimmten Branchen aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen Personen vor dem Renteneintrittsalter aus dem Erwerbsleben scheiden (müssen). Zudem darf nicht verallgemeinert werden, dass Ruheständler jenseits der 70 Jahre nicht mehr für Erwerbstätigkeiten geeignet sein könnten. Aus diesen Gründen wurden sowohl 1943- bis 1953- Geborene in die Befragung mit aufgenommen (67,74%), als auch ältere (22,58%) und jüngere (9,67%) Jahrgänge. Die Stichprobe beträgt n=33, wobei nur 31 Probanden die sozio-demografischen Fragen beantworteten.

Bei der Auswahl der Unternehmen war es der Autorin wichtig, sämtliche Branchen anzusprechen, wobei ein Drittel der Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau tätig sind. Die hohe Teilnahme dieser Branche lässt sich daher erklären, da verstärkt Unternehmen in Baden-Württemberg - im Besonderen in und um die Stadt Aalen - kontaktiert wurden.²⁶⁸ Ein Grund warum vermehrt Kontakt zu Unternehmen im Ostalbkreis gesucht wurde, ist natürlich der Bezug der Unternehmen zur Hochschule Aalen, die bspw. auch dort an der Hochschulmesse AIM für ihr Unternehmen werben und somit motivierter sein könnten, Studenten durch Umfragen zu unterstützen. Der Autorin war es auch wichtig, nicht nur möglichst viele Unternehmen unterschiedlicher Branchen, sondern auch unterschiedlicher Unternehmensgröße zu befragen. Deshalb wurden sowohl kleine (bis 49 Beschäftigte), mittlere (bis 249 Beschäftigte), als

²⁶⁸ Baden-Württemberg International - Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit (2013).

auch große Unternehmen (über 249 Beschäftigte) einbezogen.²⁶⁹ Insgesamt wurden 63 Umfragen an Unternehmen versendet. Die Rücklaufquote betrug 33,33% (Stichprobe n=21). Die Teilnahme großer Unternehmen war mit 42,86%, am höchsten die der kleinen und mittleren Unternehmen betrug jeweils 28,57%.

5.1.2 Durchführung der Befragung

Die Hälfte der Ruheständler konnte die Autorin mithilfe der VHS Aalen befragen. Diese ermöglichte es, an zwei Terminen („PC-Netzwerk für Ältere“ am 27.05.2013, „EU-Senioren Projektgruppe“ am 17.06.2013) insgesamt 17 Personen zu interviewen. Desweiteren wurden an zwei Tagen (05. - 06.06.2013) insgesamt fünf Teilnehmer durch Ansprechen in der Aalener Innenstadt interviewt. Durch private Kontakte konnten insgesamt elf Vereinsmitglieder der KZ-Gedenkstätte Vaihingen/Enz (am 20.06.2013) und des TSV Nussdorfs (am 24.06.2013) befragt werden. Allen Ruheständlern wurde die Befragung in Papierform übergeben, in Anwesenheit der Autorin selbstständig vom Teilnehmer ausgefüllt und anschließend an die Autorin zurückgegeben. So konnte die Autorin bei Bedarf auch Verständnisfragen klären.

Den Unternehmen wurde der Fragebogen per E-Mail zugesandt. Diese konnten die Umfrage am Bildschirm ausfüllen, speichern und sogleich zurücksenden. So konnte der Aufwand bei der Teilnahme gering gehalten werden. Ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen konnte die Autorin aufgrund von privaten Kontakten zur Teilnahme an der Befragung bewegen, wohingegen telefonische Voranfragen bei zwei Drittel der Unternehmen vor Zusendung des Fragebogens notwendig waren. Mit dem Fragebogen wurde auch ein Anschreiben (siehe Anhang J) zugesandt. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 03.06.2013 - 28.06.2013.

Um die Motivation der Teilnahme an der Befragung zu erhöhen hat die Autorin sowohl den Unternehmen als auch den Ruheständlern angeboten, die Forschungsergebnisse dieser empirischen Ausarbeitung zur Verfügung zu stellen.

5.1.3 Fragebogengestaltung und Inhalt

Der Umfragebogen für Ruheständler (siehe Anhang H) wurde mithilfe von *Microsoft Excel* erstellt. Er umfasst insgesamt 15 Fragen, elf davon zum Forschungsthema, vier zu statistischen Zwecken. Frage eins soll als Einstiegsfrage einfach zu beantworten sein und den Ruheständler nicht

²⁶⁹ Vgl. Destatis Statistisches Bundesamt (2003).

überfordern („Aktivitäten im Ruhestand“). Frage zwei und drei erfragen den Grund des Ruhestands und das Renteneintrittsalter. Die folgenden zwei Fragen erkundigen sich, ob und welche Erwerbstätigkeit im Ruhestand aufgenommen wurde bzw. ob und an welcher erwerbsmäßigen Beschäftigung der Ruheständler Interesse hätte. Welche Anreize eine Erwerbstätigkeit haben könnte wird in Frage sechs erfragt. Frage sieben und acht erkundigen sich, wie ein Ruheständler sich über offene Stellen informieren würde und worauf diese bei Stellenausschreibungen Wert legen. Die Vorgehensweise bei der Einladung zu Vorstellungsgesprächen ist Inhalt der zehnten Frage. Erwartungen der Zielgruppe an die Arbeitsbedingungen einer erwerbsmäßigen Beschäftigung im Ruhestand sind Thema der letzten Frage. Zum Schluss sollten Angaben zu statistischen Zwecken (Geschlecht, Geburtsjahr, höchster Schulabschluss und beruflicher Status) eingetragen werden.

Der Fragebogen für die Unternehmen (siehe Anhang I) wurde mit *Microsoft Word* erstellt, in welchen Kontrollkästchen und Textfelder eingefügt wurden. So konnte die Umfrage per Mausklick bzw. über die Computer-Tastatur schnell beantwortet werden. Je nach Antwort der ersten Frage („*Beschäftigen Sie bereits Ruheständler?*“) musste das Unternehmen eine Filterung beachten. Die Beantwortung mit „Ja“ führt den Teilnehmer zu *Fragenkomplex 3*. In diesem wird das Unternehmen gefragt, ob in Zukunft eine verstärkte Beschäftigung von Ruheständlern geplant ist, zu welchen Arbeitsbedingungen und in welcher Funktion diese Personengruppe angestellt ist. *Fragenkomplex 4* erkundigt sich, ob das Unternehmen Stellenausschreibungen für Ruheständler anders gestaltet, wo diese platziert werden und wie ein Vorstellungsgespräch mit diesen Personen verläuft. Im Anschluss endet die Umfrage mit statistischen Angaben (Mitarbeiterzahl, Anzahl der Mitarbeiter über 60, 65, 70 Jahren und Branche). Wird Frage eins „*Beschäftigen Sie bereits Ruheständler?*“ verneint, führt dies den Teilnehmer zu *Fragenkomplex 2*, in welchem die erste Frage („*Hätten Sie Interesse Ruheständler in Zukunft zu beschäftigen?*“) eine erneute Filterung vornimmt. Wird diese nochmals verneint, wird das Unternehmen nach den Gründen gefragt und daraufhin zu den statistischen Angaben weitergeleitet. Wird die Frage allerdings bejaht, so folgt *Fragenkomplex 4*, anschließend die statistischen Angaben.

Die Fragen der Umfragebögen für die Ruheständler und die der Unternehmen bedienen sich zumeist quantitativer Methoden in Form von standardisierten Fragen, wie bspw. kategoriale Fragen (z.B. Alternativfragen, die Mehrfach-

nennungen, erlauben), ordinale Fragen (um Merkmalsausprägungen zu messen) und Fragen in Form von Ratingskalen.²⁷⁰ Überdies zeigen die Fragebögen vereinzelt qualitative Ansätze, in der Gestalt offen gestellter Fragen oder der Möglichkeit einen Satz zu vollenden.

5.1.4 Auswertung der Daten

Mithilfe von *Microsoft Excel* wurden die Angaben der Fragebögen zunächst erfasst. Für die Auswertung der Daten wird die deskriptive (beschreibende) Statistik angewandt, welche univariate (eindimensionale) Datensätze anhand von Diagrammen und Tabellen darstellt. Diese veranschaulichen die relative (prozentuale) Häufigkeit des Auftretens einzelner Antworten. Bivariate (zweidimensionale) Datensätze werden mithilfe des Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests aufbereitet.²⁷¹

Chi-Quadrat χ^2 (χ = der griechische Buchstabe „Chi“)²⁷² ist eine häufig verwendbare Test-Statistik, entwickelt vom amerikanischen Statistiker Karl Pearson. χ^2 prüft, ob sich beobachtete Häufigkeiten signifikant (maßgeblich) von jenen Häufigkeiten unterscheiden, die infolge bestimmter Annahmen erwartet werden. Der χ^2 -Unabhängigkeitstest kann dazu genutzt werden, Zusammenhänge zwischen zwei nominalen Merkmalen zu untersuchen.²⁷³

Beispiel: *Besteht ein Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht?* (siehe 5.2.2). Zu Beginn wird eine Vermutung aufgestellt, welche als Nullhypothese (H_0) bezeichnet wird.²⁷⁴ H_0 würde in diesem Beispiel lauten: *Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht.* Forschungstechnisch geht es darum, H_0 mit dem Gegenteil, der Alternativhypothese (H_1), zurückzuweisen²⁷⁵: *Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht.*

Zu Beginn müssen zwei Kontingenztafeln (Kreuztabellen) zur Beispielfrage erstellt werden (siehe Anhang D und F). Kontingenztafeln sind Tabellen, in

²⁷⁰ Vgl. Jacob, R. et al. (2011): S. 163 - 167.

²⁷¹ Vgl. Specht, K.; Bulander, R.; Gohout, W. (2012): S. 2, S. 15.

²⁷² Vgl. Quatember, A. (2011): S. 63.

²⁷³ Vgl. MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009a).

²⁷⁴ Vgl. Specht, K.; Bulander, R.; Gohout, W. (2012): S. 180.

²⁷⁵ Vgl. MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009b).

welchen sowohl absolute, als auch relative Häufigkeiten von qualitativen Merkmalen errechnet werden.²⁷⁶ In diesem Beispiel sind die Merkmale *Geschlecht* und *Aufnahme einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand*. In der ersten Kreuztabelle werden die beobachteten Häufigkeiten (f_o = frequency observed) errechnet, in der zweiten die zu erwartenden Häufigkeiten (f_e = frequency expected). Zum Schluss werden die Randhäufigkeiten (Zeilen- und Spaltensummen) gebildet.

Darauffolgend werden die beobachteten und erwartenden Häufigkeiten in die Spalte f_o bzw. f_e eingetragen (siehe Anhang D und F). Die Subtraktion $f_o - f_e$ folgt im nächsten Schritt. Dieses Ergebnis wird dann quadriert und durch f_e dividiert: $(f_o - f_e)^2 / f_e$. Im Anschluss kann χ^2 berechnet werden, indem die Ergebnisse letzter Rechnung summiert werden.

Als nächstes wird der kritische Wert bestimmt. Dieser entscheidet darüber, ob H_0 abgelehnt wird oder nicht. Ist der kritische Wert größer als der Wert von χ^2 , so kann H_0 nicht zurückgewiesen werden. Somit kann H_1 („Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Merkmalsausprägungen“) nicht gestützt werden. Ist der Wert von χ^2 kleiner als der kritische χ^2 -Wert (kurz: kritischer Wert), dann kann H_0 nicht zurückgewiesen werden. H_1 wird in diesem Fall bestätigt.²⁷⁷

Der kritische Wert kann in Tabellen im *Internet*²⁷⁸ oder in der Fachliteratur mithilfe des Freiheitsgrades (df = degree of freedom) und der Irrtumswahrscheinlichkeit (p), auch Signifikanzniveau genannt, abgelesen werden. Das Signifikanzniveau „ist jenes „Restrisiko“, das man bei der Interpretation von statistischen Werten in Kauf nimmt.“²⁷⁹ Üblicherweise wird in den Sozialwissenschaften eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% gewählt. Der Freiheitsgrad gibt die Anzahl der Zellwerte in der Kontingenztafel wieder, die frei variierbar, also nicht durch die übrigen Zellenwerte sowie die Zeilen- und Spaltensummen bestimmt sind. Er berechnet sich als Produkt aus der (um eins reduzierten) Anzahl der Zeilen (r = rows) und der (um eins reduzierten) Anzahl der Spalten (c = columns):

$$df = (r-1) * (c-1).^{280}$$

²⁷⁶ Vgl. Storm, R. (1995): S. 276 - 279.

²⁷⁷ Vgl. MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009c).

²⁷⁸ Bspw.: <http://www.mathematik.uni-stuttgart.de/studium/infomat/Statistik-Hesse-SS08/uebungsblaetter/Chiquadrat-Tabelle.pdf>

²⁷⁹ MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009c).

²⁸⁰ Vgl. Schumann, S. (2011): S. 205.

5.2 Empirische Befunde der Untersuchung

In den zwei folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Umfragen mit den Unternehmen und den Ruheständlern, Frage für Frage, präsentiert.

5.2.1 Ergebnisse der Umfrage von Unternehmen

An der Befragung haben sich insgesamt 21 Unternehmen beteiligt (Stichprobe $n=21$). Die erste Frage (siehe Tabelle 3) „*Beschäftigen Sie bereits Ruheständler?*“ verneinten 48% der Teilnehmer. Von den 52% der Unternehmen, die Ruheständler beschäftigen antworteten 15,38%, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten würden, nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter weiterhin im Unternehmen tätig zu sein. Bei 84,62% der Unternehmen wäre es nur einigen Mitarbeitern möglich, nach dem Rentenregelalter weiterhin erwerbstätig zu sein. Ruheständler vom externen Arbeitsmarkt könnten bei 28,36% der befragten Unternehmen eine erwerbsmäßige Beschäftigung aufnehmen.

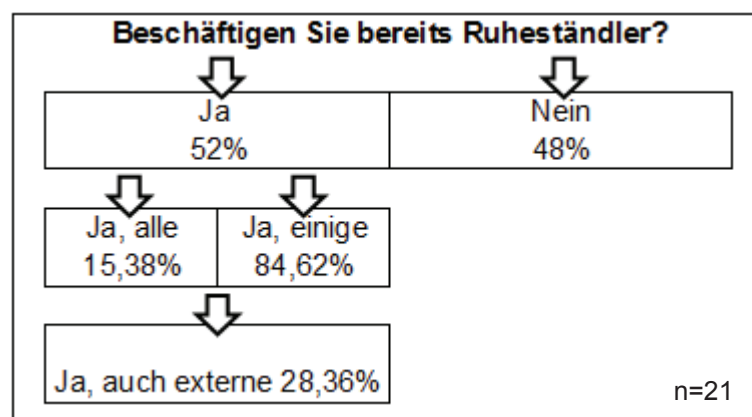


Tabelle 3: Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen

Im Folgenden soll mithilfe von Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests ermittelt werden, ob die Beschäftigung von Ruheständlern in den befragten Unternehmen von der Unternehmensgröße, der Branche und dem prozentualen Anteil der Belegschaft, welcher älter als 60 Jahre ist abhängig ist oder nicht.

Beschäftigung von Ruheständlern & Unternehmensgröße

H_0 : Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und der Unternehmensgröße.

H_1 : Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und der Unternehmensgröße.

Ergebnis: Die Null-Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% nicht zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 1, Anhang D), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 0,73 und ist somit kleiner als der kritische Wert von 5,99. Die Alternativhypothese, dass ein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und der Unternehmensgröße besteht, wird durch die empirische Untersuchung nicht gestützt.

Beschäftigung von Ruheständlern & Branche

H₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und der Branchen. Hierbei wurden die drei stärksten Branchen dieser Befragung untersucht: Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie und deren Zulieferer sowie Dienstleistungsunternehmen.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und der den drei ausgewählten Branchen.

Ergebnis: Die Null-Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% nicht zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 2, Anhang D), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 3,41 und ist somit kleiner als der kritische Wert von 5,99. Die Alternativhypothese, welche besagt, dass ein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und den drei Branchen besteht, wird durch die empirische Untersuchung nicht gestützt.

Beschäftigung von Ruheständlern & Anteil der Belegschaft älter als 60 Jahre

H₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und dem prozentualen Anteil der älter als 60-jährigen Belegschaft. Hierbei wurde folgende Einteilung vorgenommen: <5% der Mitarbeiter älter als 60 Jahre, 5 - 10% der Mitarbeiter älter als 60 Jahre, >10% der Mitarbeiter älter als 60 Jahre.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und dem prozentualen Anteil der älter als 60-jährigen Belegschaft.

Ergebnis: Die Null-Hypothese „kein Zusammenhang“ kann auf dem Signifikanzniveau von 5% zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 3, Anhang D), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 6,07 und ist somit

größer als der kritische Wert von 5,99. Die Alternativhypothese wird in diesem Fall bestätigt.

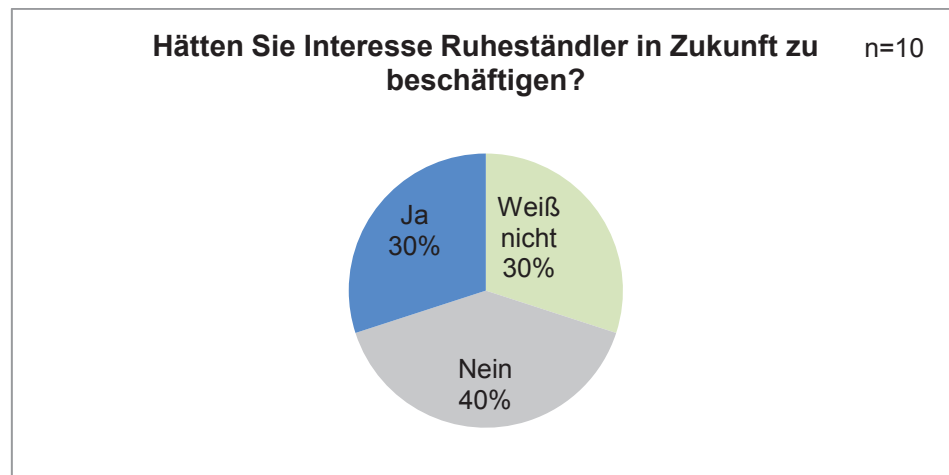


Abbildung 7: Interesse an Ruheständlern in der Zukunft

Jene 48% der Unternehmen, die keine Ruheständler beschäftigen, verneinten zu 40% ebenso die Frage 2.1 „Hätten Sie Interesse Ruheständler in Zukunft zu beschäftigen?“. 30% dagegen bejahten diese Frage bzw. kreuzten *Weiß nicht* an (siehe Abbildung 7).

Jene 40% bzw. 30% der Unternehmen, die kein Interesse daran haben, Ruheständler in Zukunft zu beschäftigen bzw. *Weiß nicht* angekreuzt haben, werden zu Frage 2.2 weitergeleitet, bei welcher sie auf einer Skala von *stimme voll zu* bis *stimme nicht zu* ihre Bedenken bezüglich verschiedener Punkte klassifizieren können. Aus den Antworten aller Unternehmen wurde für jeden Punkt das arithmetische Mittel (Mittelwert) gebildet. Je höher das arithmetische Mittel, umso häufiger wurde *stimme voll zu* gewählt. Die größten Bedenken, warum die befragten Unternehmen keine Ruheständler einstellen würden, sind dem arithmetischen Mittel $\bar{x} = 1,40$ zufolge eine *geringere Mobilität*, eine *erschwerzte Anpassungsfähigkeit* und eine *fehlende Innovationsfähigkeit*. Darauf folgend ist für einen *Rückgang der Körperkräfte*, ein *Rückgang intellektueller Fähigkeiten*, *erhöhte Fehlzeiten*, *geringere Bereitschaft zur Weiterbildung* und ein *vermindertes Selbstvertrauen* jeweils ein arithmetisches Mittel von $\bar{x} = 1,20$ errechnet worden. *Sinkende Arbeitsproduktivität* stellt für die befragten Unternehmen das geringste Bedenken dar (mit einem arithmetisches Mittel von $\bar{x} = 1,00$). Die Auswertung aller Antworten in Prozent veranschaulicht Abbildung 5.2.1, Anhang C.

Die offen gestellte Frage 2.3 erkundigt sich, aus welchen weiteren Gründen die Unternehmen keine Ruheständler beschäftigen. Hierbei äußert sich die Hälfte der Unternehmen in Bezug auf eine erhöhte Belastung, welche einem Ruheständler im Erwerbsleben begegnen würde. Ein Unternehmen aus der Branche Bergbau/Metallgewerbe nimmt folgendermaßen Stellung: *„Viele Tätigkeiten erfordern eine körperliche Belastbarkeit, die ältere Menschen in der Regel nicht bzw. nicht mehr in dem benötigten Umfang haben“*. Ein Software-Dienstleister sieht ebenso Probleme in der Belastbarkeit von Ruheständlern: *„Wir [...] haben weltweit Montagen, die Reisetätigkeit belastet im höheren Alter mehr. Da wir mit unserer Software und als Dienstleister immer zum Schluss an die Maschine kommen, ist hier der Termindruck, das genaue Arbeiten unter Stress und Druck vom Kunden/Endkunden allgemein sehr hoch. Wir haben nur begrenzt Einfluss, für ältere Mitarbeiter besondere Regelungen einzuführen, da diese auch vom Kunden/Endkunden akzeptiert werden müssen.“* Ein anderes Dienstleistungsunternehmen bestätigt die erhöhte Belastbarkeit: *„Bis vor kurzem hatten wir noch einen Ruheständler als Fahrer angestellt, dieser stellte dann aber fest, dass ihm das aufgrund seiner vielen sonstigen Verpflichtungen als Rentner zu viel ist.“*

Die andere Hälfte der Aussagen zu dieser Frage bezieht sich darauf, dass den Unternehmen genügend Arbeitnehmer zur Verfügung stünden und daher kein Erfordernis vorhanden sei, diese Personengruppe zu beschäftigen. Ein Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau teilt mit, dass *„in den meisten Bereichen kein Bedarf“* herrscht. Ein anderes Unternehmen aus derselben Branche sieht dies ähnlich: *„Es stehen keine freien Arbeitsplätze zur Verfügung. Es gibt eine Menge regelmäßig tätiger Aushilfskräfte (Schüler und Studenten), die den Aushilfsbedarf decken.“* Eine Steuerkanzlei sieht im Moment ebenso keinen Bedarf in der „Arbeitsmarktreserve Ruheständler“: *„Derzeit sind alle meine Stellen besetzt. Die Frage stellt sich erst dann, wenn keine jüngeren Mitarbeiter(innen) zur Verfügung stehen würden.“*

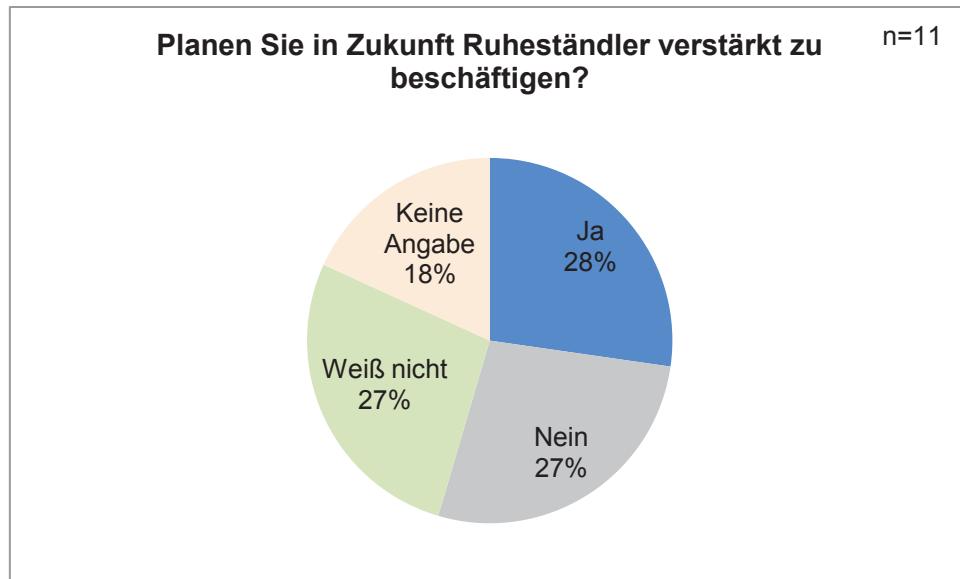


Abbildung 8: Verstärkte Beschäftigung von Ruheständlern in der Zukunft

Die 52% der befragten Unternehmen, die Ruheständler bereits in ihren Betrieben integriert haben, planen zu 28% (siehe Abbildung 8) auch in Zukunft diese Personengruppe zu beschäftigen. Als Gründe nennt ein Unternehmen aus der Möbeldistribution, dass es „keine Alternative“ gäbe; ein Maschinen- und Anlagenbauer argumentiert: „*Sie haben Erfahrung und können Kapazitätsspitzen abdecken*“. Beinahe ebenso viele Unternehmen (27%) haben in Zukunft nicht vor, Ruheständler verstärkt für Erwerbstätigkeiten zu reaktivieren (siehe Abbildung 8), „*denn es gibt kaum geeignete Arbeitsplätze*“, so die Aussage eines Betriebes aus der Branche Bergbau/Metallgewerbe. Ein Unternehmen aus der Branche Automobilindustrie und Zulieferer rechtfertigt sich ähnlich: „[...] *der Bedarf ist auf einige wenige Spezialfunktionen begrenzt*“. Für ein Unternehmen aus dem Bereich Handel/Vertrieb, welches zukünftig nicht verstärkt Ruheständler beschäftigen möchte, ist „[...] *wichtig, dass es [...] [im] Unternehmen eine gesunde Mischung gibt zwischen Einsteigern, dem guten Mittelalter und den Ruheständlern. Im Team profitiert man voneinander, Lernen und Erfahrungsaustausch*“.

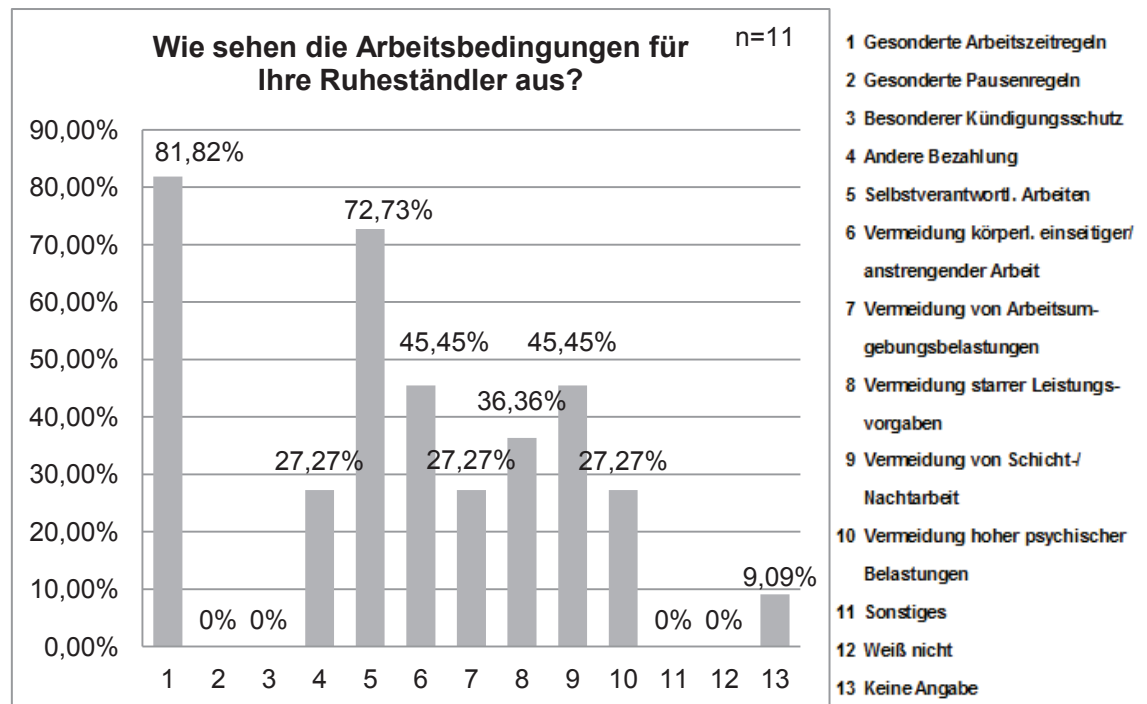


Abbildung 9: Arbeitsbedingungen für Ruheständler

Jene 52% der teilnehmenden Unternehmen, die Ruheständler bereits beschäftigen, werden in Frage 3.2 (siehe Abbildung 9) nach den Arbeitsbedingungen für diese Personengruppe befragt. Mehrfachnennungen waren möglich. Hierbei wird ersichtlich, dass die Ruheständler *gesonderte Arbeitszeitregelungen* (81,82%) erwarten können. Welche Regelungen diesbezüglich angeboten werden, wird im späteren Verlauf dieser Arbeit geklärt. Am zweit häufigsten antworteten die Unternehmen, dass sie die Möglichkeit zu *selbstverantwortlichem Arbeiten* (72,73%) bieten würden. An dritter Stelle geben die Unternehmen an, dass *körperlich einseitige/anstrengende Arbeit* (45,45%) sowie *Schicht- und Nachtarbeit* (45,45%) im Beschäftigungsverhältnis mit Ruheständlern vermieden würde. Eine *Vermeidung starrer Leistungsvorgaben* nennen 36,36% der befragten Unternehmen. Die *Vermeidung von Arbeitsumgebungsbelastungen* sowie *psychischer Belastungen* und eine *andere Bezahlung* im Beschäftigungsverhältnis mit Ruheständlern wurde zu jeweils 27,27% am fünft häufigsten ankreuzt. Zur Bezahlung äußerte sich ein Maschinen- und Anlagenbauer, dass die Bezahlung je nach „*Beratervertrag*“ erfolgen würde, ein Unternehmen der Branche Automobilindustrie und Zulieferer erwähnt ebenso: „*Je nach Projekt definiert sich das Gehalt neu*“. Bei keinem der befragten Unternehmen gibt es *gesonderte Pausenregelungen* oder einen *besonderen Kündigungsschutz* (0%). Eines der befragten Unternehmen hat Frage 3.2 nicht beantwortet (*Keine Angabe* 9,09%).

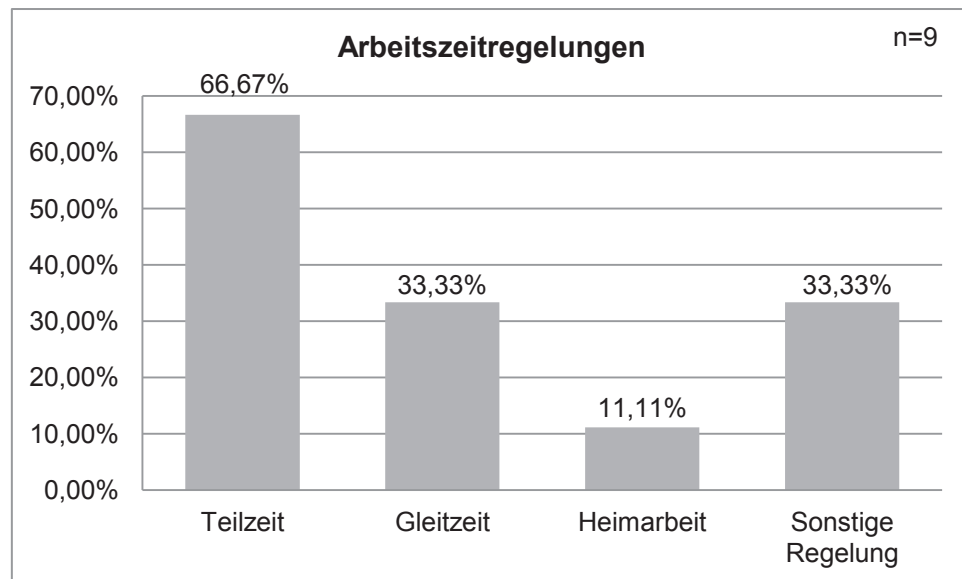


Abbildung 10: Arbeitszeitregelungen für Ruheständler

Insgesamt neun Unternehmen äußerten sich bei Frage 3.2, dass besondere Arbeitszeitregelungen (siehe Abbildung 10) vorliegen würden. Es wurden Mehrfachnennungen abgegeben. *Teilzeit* nimmt mit 66,67% die wichtigste Arbeitszeitregelung für Ruheständler ein. *Heimarbeit* erfolgt mit 11,11%, nach *Gleitzeit* mit 33,33%, an dritter Stelle. Als *sonstige Regelungen* (33,33%) nennt ein Maschinen- und Anlagebauer, dass die Arbeitszeit der Ruheständler „flexibel“ sei, ein anderes Unternehmen derselben Branche bietet „Beraterverträge, bestimmte Leistungen, diese sind stundenunabhängig“. Ob diese Arbeitszeitregelungen mit den Erwartungen der Ruheständler an die Arbeitszeitregelungen einer Erwerbstätigkeit übereinstimmen, wird in Kapitel 5.2.2 (Frage 11) geklärt.

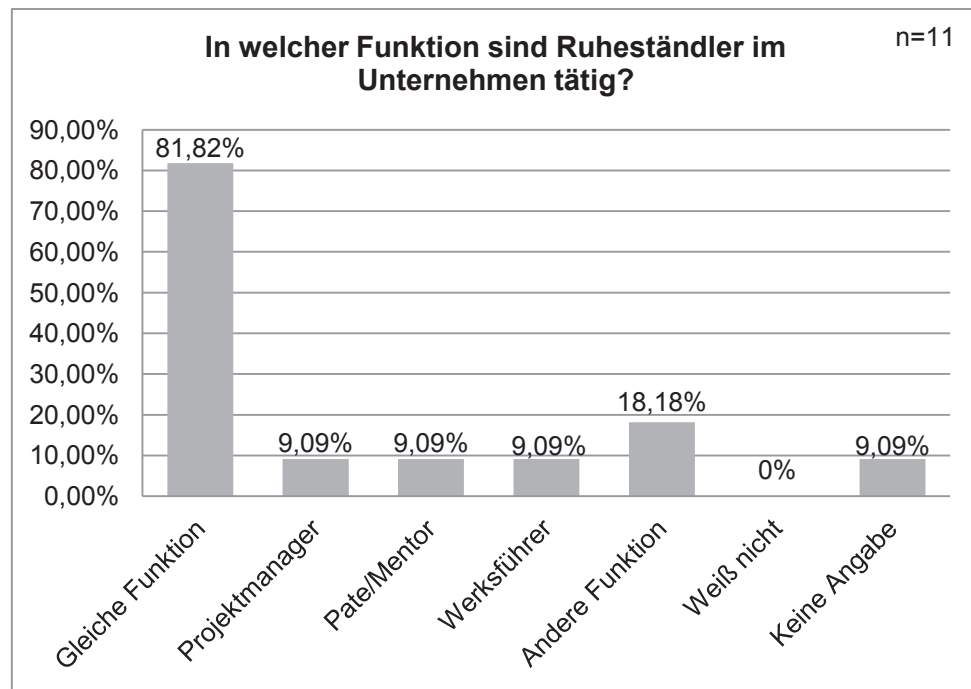


Abbildung 11: Funktionen der Ruheständler in den Unternehmen

In welchen Funktionen die Ruheständler in den Unternehmen tätig sind zeigt Abbildung 11. Hierbei waren wieder Mehrfachnennungen möglich. Wie im Diagramm eindeutig zu erkennen, arbeiten Ruheständler zu einem überwiegenden Anteil (81,82%) *in derselben Funktion, wie vor dem Ruhestand*. In *anderen Funktionen* (18,18%) sind Ruheständler bspw. bei einem Maschinen- und Anlagebauer als „*Aushilfsbeschäftigung*, [und in der] *Teilefertigung*“ tätig. In einem anderen Unternehmen dieser Branche arbeiten Senioren als „*Berater*“. Als *Projektmanager*, *Paten/Mentoren für Berufseinsteiger* und *Verantwortliche für Werksführungen* sind Ruheständler zu geringen Anteilen (9,09%) in den befragten Unternehmen beschäftigt. Ein Unternehmen (9,09%) hat *keine Angabe* angekreuzt.

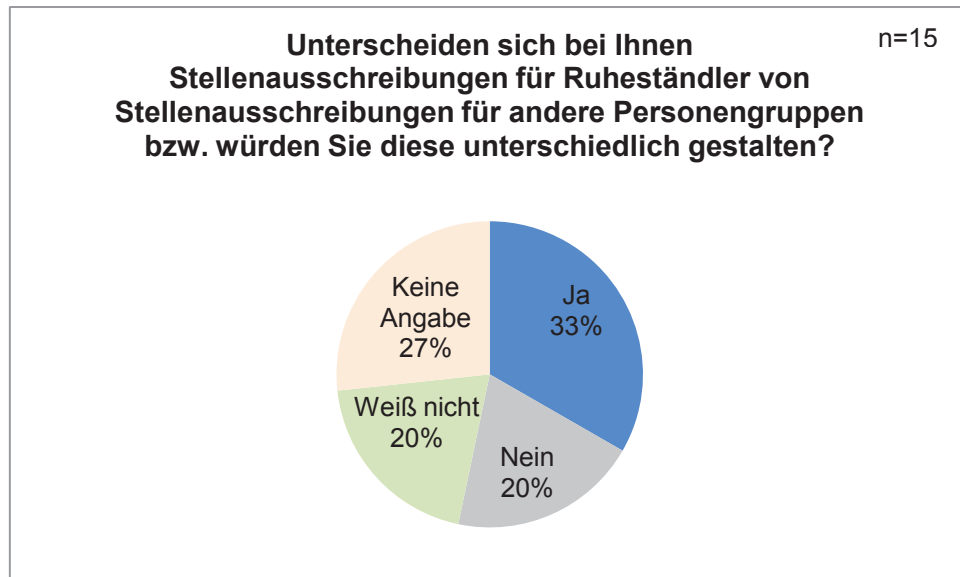


Abbildung 12: Unterschiede bei Stellenausschreibungen für Ruheständler

Fragenkomplex 4 haben sowohl die Unternehmen beantwortet, in welchen bereits Ruheständler arbeiten, als auch jene, die keine beschäftigen, jedoch zukünftig Interesse an der „Arbeitsmarktreserve Ruheständler“ zeigen. In Frage 4.1 (siehe Abbildung 12) haben ein Drittel (33%) der beteiligten Unternehmen angegeben, dass Stellenausschreibungen für Ruheständler unterschiedlich gestaltet werden bzw. dass sie dies tun würden. Ein Unternehmen aus der Branche Handel/Vertrieb versieht seine Stellenausschreibungen *„mit konkretem Hinweis auf Alter“*. Ein Maschinen- und Anlagenbauer würde die Stellenausschreibung ebenso *„irgendwie auf die Beschäftigung als Ruheständler bezogen“* inserieren. Eine *„individuelle Ansprache nach der Zielgruppe unter Berücksichtigung deren Bedürfnisse“* könnte sich eine Unternehmensberatung vorstellen. Dass *„Ruheständler [...] meist auf geringfügiger Basis beschäftigt [würden]“* ist Inhalt von Stellenausschreibungen eines Unternehmens im Bergbau/Metallgewerbe. Ein Maschinen- und Anlagebauer inseriert seine Stellenausschreibungen *„weniger online, mehr in ortsnahen Zeitungen“*. 20% der teilnehmenden Unternehmen gestalten bzw. würden ihre Stellenausschreibungen für Ruheständler in der gleichen Weise, wie auch für andere Personengruppen gestalten. Ebenso viele Unternehmen (20%) wissen nicht, ob es einen Unterschied gibt oder geben könnte. Mehr als ein Viertel der Unternehmen (27%) haben in dieser Frage *keine Angabe* gemacht.

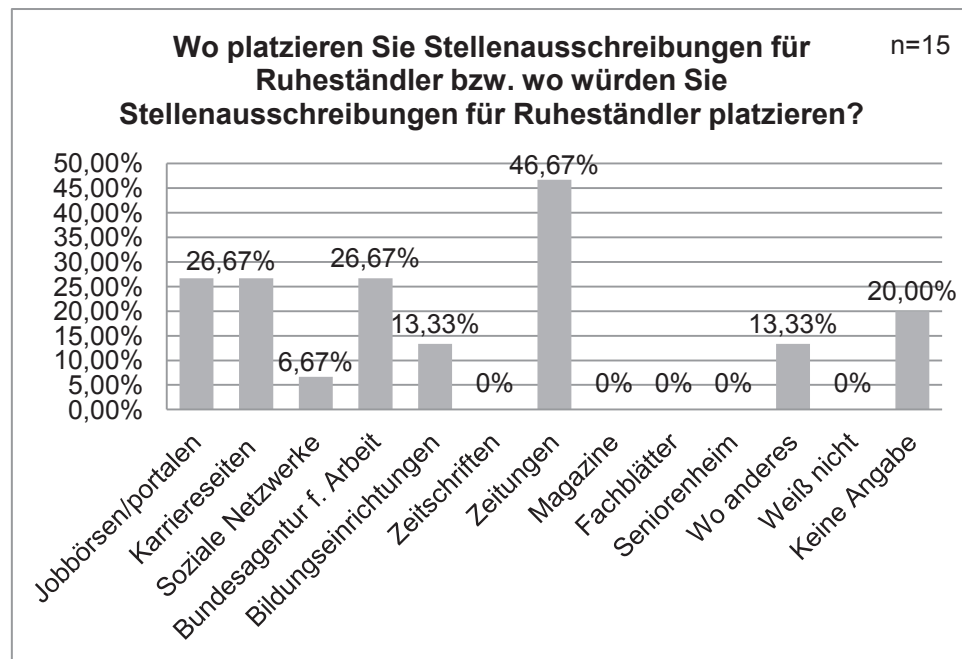


Abbildung 13: Platzierung von Stellenausschreibungen für Ruheständler

Wo die befragten Unternehmen ihre Stellenanzeigen platzieren bzw. platzieren würden ist Inhalt der Frage 4.2 (siehe Abbildung 13). Diese Frage konnte ebenfalls durch Mehrfachnennungen beantwortet werden. Beinahe die Hälfte (46,67%) der Antworten lautet *Zeitungen*. An zweiter Stelle (26,67%) werden bzw. würden Stellenanzeigen in *Jobbörsen/Jobportalen im Internet*, über die *Karriereseiten der Unternehmen im Internet* und Stellenausschreibungen über die *Bundesagentur für Arbeit* bevorzugt. *Aushänge an Bildungseinrichtungen* (13,33%) sind ebenso ein beliebtes Mittel, um auf offene Stellen für Ruheständler aufmerksam zu machen. Ebenso viele Unternehmen (13,33%) machen *wo anderes* bzw. durch einen anderen Weg auf offene Stellen für Ruheständler aufmerksam: Eine Möbeldistribution in „Clubs, [und durch] *Empfehlungen*“, ein Unternehmen der Automobilindustrie und Zulieferer findet seine Senioren im „*Bekanntenkreis*“. 3,70% der Stimmen gingen an *soziale Netzwerke im Internet*. Keines der befragten Unternehmen platziert bzw. würde in *Zeitschriften*, *Magazinen*, *Fachblättern* und in *Seniorenheimen* seine Stellenausschreibungen für Ruheständler platzieren. Drei Unternehmen haben sich zu dieser Frage nicht geäußert (*keine Angabe* 20,00%).

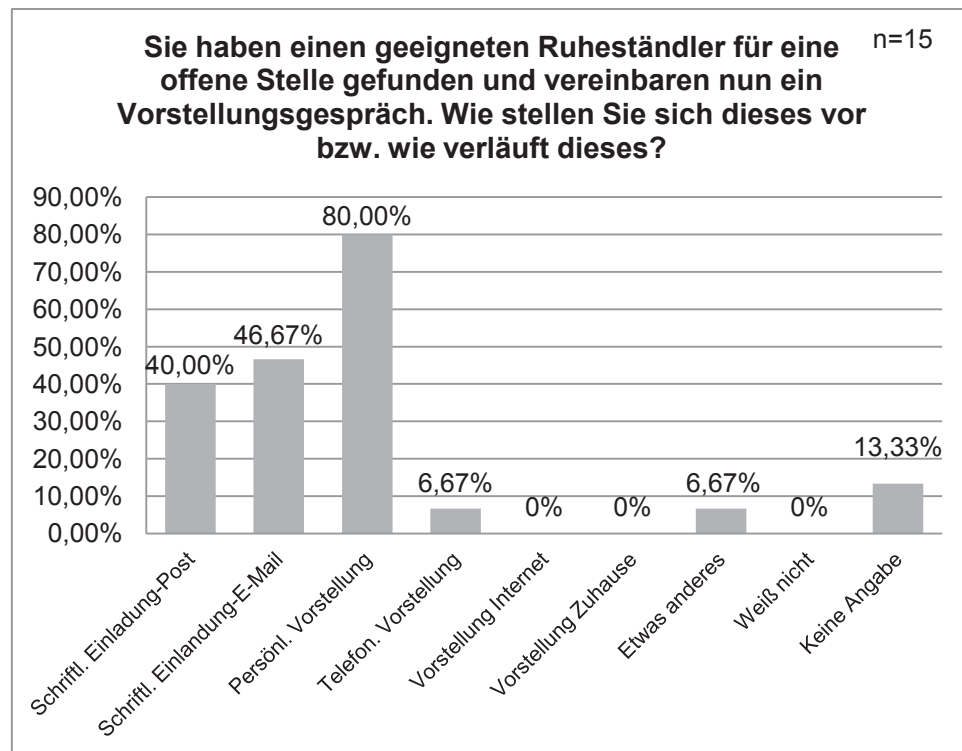


Abbildung 14: Vorstellungsgespräche mit Ruheständlern

Sobald ein Ruheständler gefunden ist bzw. gefunden würde, versendet bzw. würde das Unternehmen zunächst eine *schriftliche Einladung per Post* (40,00%) oder *per E-Mail* (46,67%) versenden. Die teilnehmenden Unternehmen bevorzugen im Anschluss ein *persönliches Vorstellungsgespräch* (80,00%), *telefonische Vorstellungsgespräche* (6,67%) spielen nur eine untergeordnete Rolle. Ein *Vorstellungsgespräch über das Internet* (z.B. Skype) oder beim *Bewerber Zuhause* (0%) wird und würde nicht praktiziert werden. Ein Maschinen- und Anlagenbauer betont im Punkt „*Etwas anderes*“ (6,67%), dass das Vorstellungsgespräch „[...] *in der Firma*“ sei. Für *keine Angabe* entschieden sich zwei Unternehmen (13,33%).

5.2.2 Ergebnisse der Umfrage von Ruheständlern

An der Umfrage für Ruheständler haben sich insgesamt 33 Probanden (n=33) beteiligt. Mehr als zwei Drittel (66,67%) der Teilnehmer waren *männlich* weniger als ein Drittel (27,27%) *weiblich* (siehe Abbildung 5.2.2 - 1, Anhang E). Von 6,06% der Ruheständler liegen hierzu keine Informationen vor. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei knapp 67 Jahren (66,94 Jahre).

Mehr als die Hälfte (51,52%) der Probanden hat als höchsten Schulabschluss *Fachhochschulreife oder Abitur* angegeben, 21,21% *Mittlere Reife, Realschule oder ähnlicher Abschluss* und 18,18% *Volks-, Hauptschulabschluss* (siehe Abbildung 5.2.2 - 2, Anhang E). Von 9,09% aller Teilnehmer liegen *keine Angaben* vor. Unter der Berücksichtigung der vorgenannten Tatsachen kann davon ausgegangen werden, dass die befragten Personen die Umfrage lesen, verstehen und ihre Meinung entsprechend der Fragen ausdrücken konnten.

Als *Angestellte in gehobener Position* (27,27%) oder in *mittlerer Position* (21,21%) war ein Großteil der Probanden vor dem Ruhestand tätig. Ehemalige *Meister* (12,12%), *gelernte Arbeiter/Facharbeiter* (9,09%) sowie *Selbstständige* (9,09%) waren ebenso vermehrt an dieser Umfrage beteiligt. Der berufliche Status aller Teilnehmer wird in Abbildung 5.2.2 - 3, Anhang E illustriert.

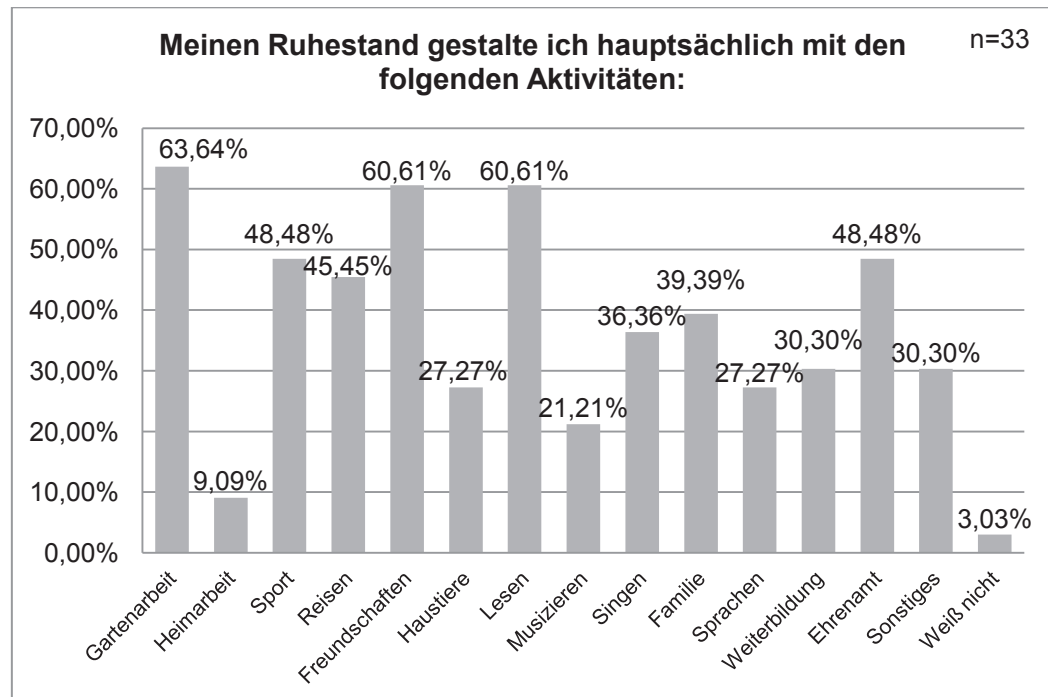


Abbildung 15: Aktivitäten im Ruhestand

In der Einstiegsfrage (Frage 1) sollten die teilnehmenden Rentner angeben, welche hauptsächlichen Tätigkeiten ihren Ruhestand ausfüllen (siehe Abbildung 15). Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich. Spitzenantwort war *Gartenarbeit* (63,64%), Platz zwei teilten sich die Antworten *Freundschaften pflegen* sowie *Lesen* (60,61%), an dritter Stelle wurde *Sport* und *ehrenamtliche Tätigkeiten* genannt (48,48%). Das Ranking der anderen Antworten wird in Abbildung 15 illustriert. Ob die Probanden trotz ihrer vielen Tätigkeiten, unter anderem als Ehrenamtliche, eine Erwerbstätigkeit aufgenommen haben bzw. aufnehmen würden, soll mit den folgenden Fragen geklärt werden.

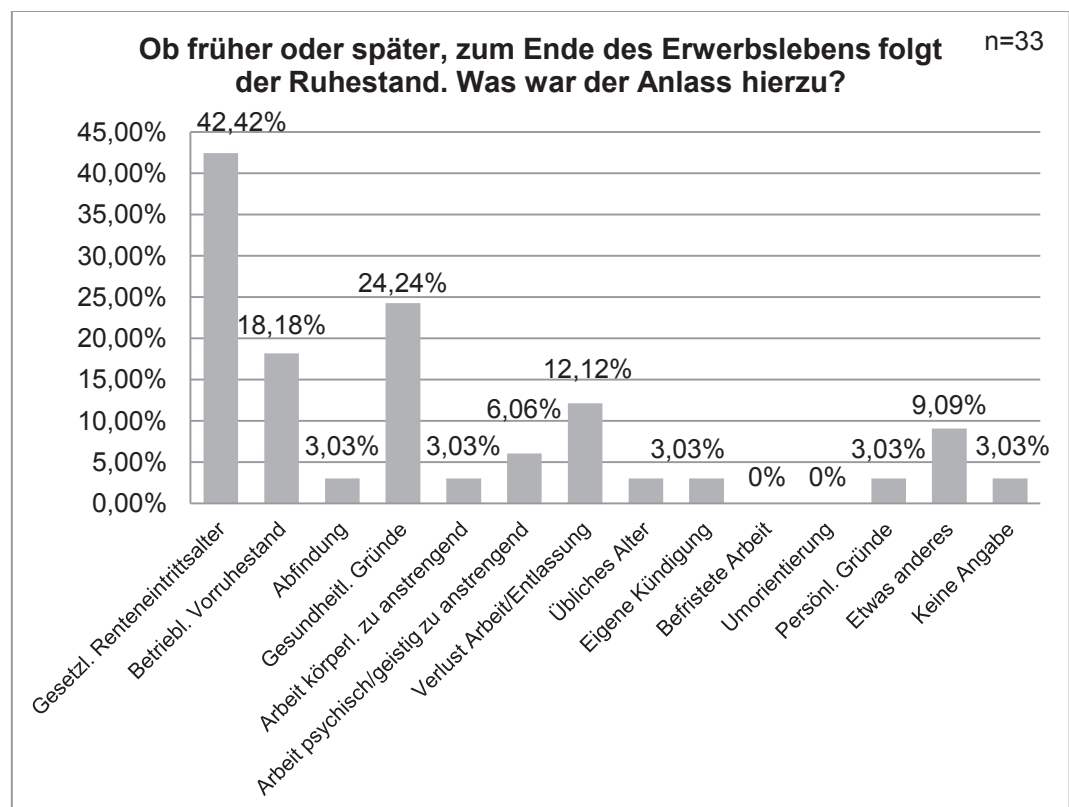


Abbildung 16: Anlass des Ruhestands

Die teilnehmenden Ruheständler äußerten sich zum Anlass ihres Ruhestands in Frage 2 zu 42,42%, dass sie aufgrund des *gesetzlichen Renteneintrittsalters* ihr Erwerbsleben beendeten. An zweiter Stelle waren *gesundheitliche Gründe* der Anlass für den Ruhestand (24,24%). Die *betriebliche Vorruhestandslösung* wurde am dritthäufigsten genannt (18,18%). Neben dem *Verlust des Arbeitsplatzes/Entlassung* (12,12%) war *etwas anderes* (9,09%), wie bspw. „Betriebs-schließung“, „Altersteilzeit“ oder der „Arbeitsumfang“ für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ausschlaggebend. Weitere Gründe für den Eintritt in den Ruhestand können aus Abbildung 16 entnommen werden. Mehrfachnennungen waren auch bei dieser Frage möglich.

Es ist wichtig zu erfahren, aus welchem Grund die Teilnehmer im Ruhestand sind. Denn es ist schwer vorstellbar, dass sich Ruheständler, die aus gesundheitlichen Gründen oder wegen körperlicher, psychischer und geistiger Überanstrengung ihre Arbeit niederlegen mussten, für Erwerbstätigkeiten reaktivieren lassen möchten.

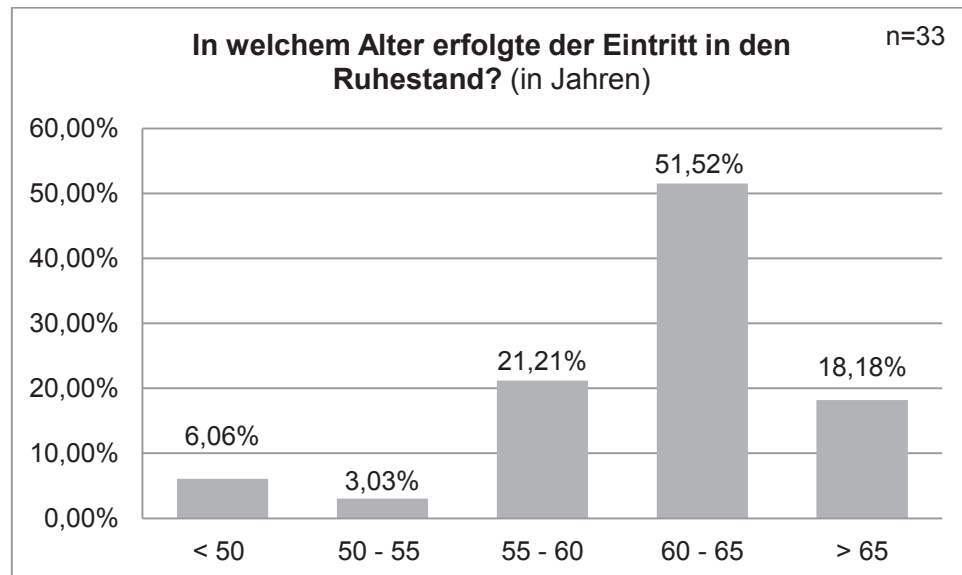


Abbildung 17: Alter des Eintritts in den Ruhestand

Der Eintritt in den Ruhestand erfolgte bei mehr als der Hälfte der Probanden im Alter von 60 - 65 Jahren (51,52%). Diese Antwort deckt sich mit dem meist genannten Grund des Ruhestands (*gesetzliches Renteneintrittsalter*). Ein erheblicher Anteil der Teilnehmer ist bereits zwischen dem 55. und 60. Lebensjahr aus dem Erwerbsleben ausgeschieden (21,21%), beinahe ebenso viele Ruheständler sind jedoch erst nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter, also über 65 Jahren, in den Ruhestand gegangen (18,18%). Vor dem 55. Lebensjahr hat nur ein marginaler Anteil der Probanden das Arbeitsleben verlassen (50 - 55 Jahre: 3,03% und <50 Jahre: 6,06%). *Gesundheitliche Gründe*, welche als zweithäufigsten Anlass verantwortlich für den Ruhestand der Probanden war, könnten vermehrt für den Austritt aus dem Erwerbsleben vor dem 60. Lebensjahr eine Rolle spielen.

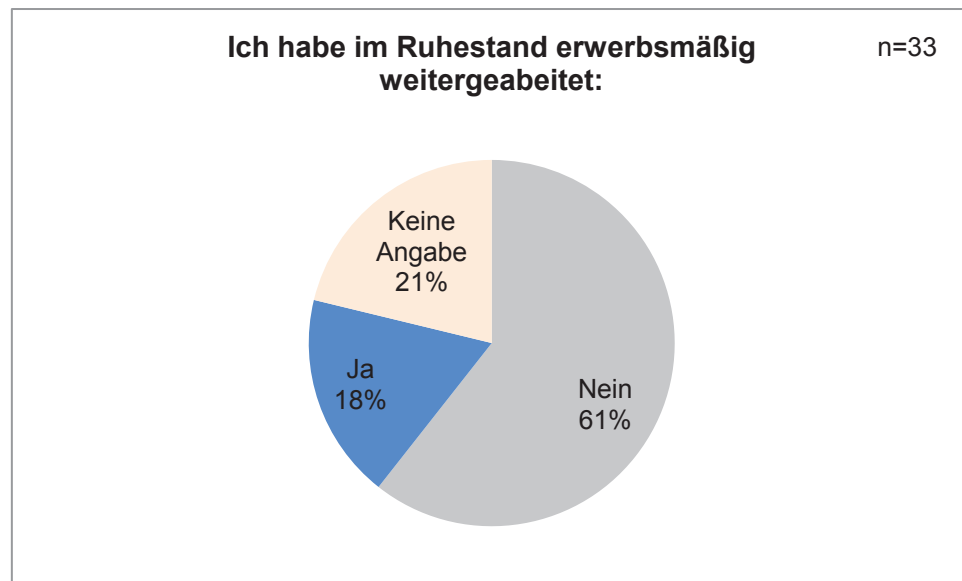


Abbildung 18: Erwerbsmäßige Beschäftigung der Ruheständler

Beinahe zwei Drittel der teilnehmenden Ruheständler (61%) hat im Ruhestand nicht erwerbsmäßig weitergearbeitet (siehe Abbildung 18). Lediglich 18% der Probanden haben eine erwerbsmäßige Beschäftigung aufgenommen, bspw. in *derselben* oder einer *anderen Funktion* oder als *Berater* im Unternehmen (siehe Tabelle 4). Ein Großteil der Rentner wollte sich zur erwerbsmäßigen Weiterbeschäftigung im Ruhestand nicht äußern (*keine Angabe*: 21%).

| | |
|--|--------|
| Ich habe in derselben Funktion im Unternehmen weitergearbeitet | 33,33% |
| Ich habe in derselben Funktion, jedoch in einem anderen Unternehmen weitergearbeitet | 0% |
| Ich habe als Berater im Unternehmen weitergearbeitet | 33,33% |
| Ich habe als Mentor/Pate im Unternehmen weitergearbeitet | 0% |
| Ich habe als Projektmanager im Unternehmen weitergearbeitet | 0% |
| Ich habe Werksführungen im Unternehmen durchgeführt | 0% |
| Ich habe in einer anderen Funktion im Unternehmen weitergearbeitet | 33,33% |
| Ich habe in einer anderen Funktion und in einem anderen Unternehmen weitergearbeitet | 0% |

Tabelle 4: Funktionen der Ruheständler

n=6

Mithilfe von Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests wird im Folgenden aufgezeigt, ob die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Ruheständler abhängig vom Geschlecht oder dem Lebensalter ist.

Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Geschlecht

H₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht.

Ergebnis: Die Null-Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% nicht zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 4, Anhang F), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 2,49 und ist somit kleiner als der kritische Wert von 3,84. Die Alternativhypothese, dass ein Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Geschlecht besteht, wird durch die empirische Untersuchung nicht gestützt.

Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Alter

H₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Alter. Hierbei wurde das Alter der Teilnehmer in drei Bereiche eingeteilt: <60 Jahre, 60 - 65 Jahre, >65 Jahre.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit der Teilnehmer im Ruhestand und deren Alter.

Ergebnis: Die Null-Hypothese „kein Zusammenhang“ kann auf dem Signifikanzniveau von 5% zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 5, Anhang F), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 6,06 und ist somit größer als der kritische Wert von 5,99. Die Alternativhypothese wird in diesem Fall bestätigt.

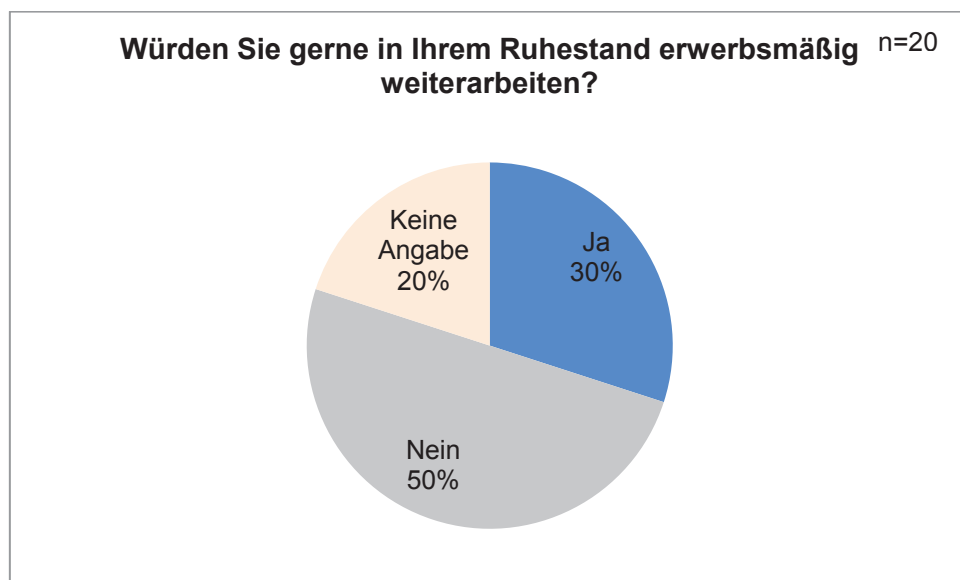


Abbildung 19: Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand

Jene 61% der Ruheständler, die im Ruhestand nicht erwerbsmäßig weitergearbeitet haben verneinen ebenso zur Hälfte (50%) Frage 5: „*Würden Sie gerne in Ihrem Ruhestand erwerbsmäßig weiterarbeiten?*“ (siehe Abbildung 19). Möglicherweise könnten jene Teilnehmer diese Frage verneint haben, die

aufgrund ihrer Gesundheit oder körperlicher, psychischer und geistiger Überanstrengung ihre Erwerbsbiographie beenden mussten. Private Beschäftigungen und Hobbys sind weitere Gründe, warum Rentner kein Interesse an der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand zeigen könnten. Mehr Zeit mit der Familie und den Enkelkindern zu verbringen, aber auch die Pflege der Eltern könnten im Ruhestand wichtiger sein, als erneut zu arbeiten. „Einfach mal faul sein“, keiner Verpflichtung nach gehen zu müssen und selbstbestimmt seinen Alltag einzuteilen ist vielleicht ein Wunsch, den sich viele nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erfüllen möchten und daher kein Interesse an einer Wiederbeschäftigung haben. Auch wer auf seine Arbeit nie stolz war, diesbezüglich keine Befriedung erfahren hatte und sich über seine Tätigkeit nie definieren konnte oder wollte, wird wohl eher nicht für Erwerbstätigkeiten im Ruhestand reaktiviert werden können.

Lediglich 30% der Probanden würden gerne eine erwerbsmäßige Tätigkeit aufnehmen (siehe Abbildung 19). Davon würde die Hälfte (50%) wiederum gerne *in der alten Funktion, jedoch in einem anderen Unternehmen* weiterarbeiten und ein Viertel (25%) *in der alten Funktion und im alten Unternehmen*. Auch würden die Probanden gerne als *Berater* oder *Projektmanager* im alten Unternehmen erwerbsmäßig arbeiten (siehe Tabelle 5). Ähnlich wie bei Frage 4 hat sich zu dieser Frage wieder ein Großteil der Probanden (20%) nicht äußern wollen (siehe Abbildung 19). Mehrfachnennungen waren auch bei Frage 5 möglich.

| | |
|--|--------|
| Ich würde gerne in meiner alten Funktion im Unternehmen weiterarbeiten | 25% |
| Ich würde gerne in meiner alten Funktion, jedoch in einem anderen Unternehmen weiterarbeiten | 50% |
| Ich würde gerne eine Beratertätigkeit im Unternehmen aufnehmen | 12,50% |
| Ich würde gerne als Mentor/Pate im Unternehmen weiterarbeiten | 0% |
| Ich würde gerne Werksführungen im Unternehmen durchführen | 0% |
| Ich würde gerne als Projektmanager im Unternehmen weiterarbeiten | 12,50% |
| Ich würde gerne in einer anderen Funktion im Unternehmen weiterarbeiten | 0% |
| Ich würde gerne in einer anderen Funktion und in einem anderen Unternehmen weiterarbeiten | 0% |

Tabelle 5: Funktionen, für welche sich Ruheständler interessieren

n=6

Im Folgenden sollen Chi-Quadrat-Tests ermitteln, ob eine Abhängigkeit zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Geschlecht, Lebensalter und Alter des Ruhestandseintritts existiert.

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Geschlecht

H_0 : Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Geschlecht.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Geschlecht.

Ergebnis: Die Null-Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% nicht zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 6, Anhang F), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 0,41 und ist somit kleiner als der kritische Wert von 3,84. Die Alternativhypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Geschlecht besteht, wird durch die empirische Untersuchung nicht gestützt.

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Alter

H₀: Es besteht kein Zusammenhang dem Interesse der Probanden an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Alter. Hierbei wurde das Alter der Teilnehmer wieder in drei Bereiche eingeteilt: <60 Jahre, 60 - 65 Jahre, >65 Jahre.

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Interesse der Probanden an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Alter.

Ergebnis: Die Null-Hypothese „kein Zusammenhang“ kann auf dem Signifikanzniveau von 5% zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 7, Anhang F), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 6,15 und ist somit größer als der kritische Wert von 5,99. Die Alternativhypothese wird in diesem Fall bestätigt.

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Renteneintrittsalter

H₀: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Renteneintrittsalter. (Wie auch auf dem Fragebogen, wurde das Alter des Renteneintritts der Ruheständler in fünf Kategorien eingeteilt: <50 Jahre, 50 - 55 Jahre, 55 - 60 Jahre, 60 - 65 Jahre, >65 Jahre.)

H₁: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Renteneintrittsalter.

Ergebnis: Die Null-Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% nicht zurückgewiesen werden (siehe Tabellen Chi 8, Anhang F), denn der berechnete Wert von Chi-Quadrat beträgt 3,05 und ist somit kleiner als der kritische Wert von 9,48. Die Alternativhypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Interesse der Teilnehmer an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und deren Renteneintrittsalter besteht, wird durch die empirische Untersuchung nicht gestützt.



Abbildung 20: Anreize für eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand

Rentner, die bei Frage 4 angekreuzt hatten, eine erwerbsmäßige Beschäftigung im Ruhestand aufgenommen zu haben (18%), jene Probanden, die in Frage 5 angegeben hatten, sich eine erwerbsmäßige Tätigkeit im Ruhestand vorstellen zu können (30%) als auch alle Teilnehmer, deren Antwort bei beiden Fragen *keine Angabe* oder *weiß nicht* war, wurden zu Frage 7 weitergeleitet (siehe Abbildung 20). Diese Frage soll ermitteln, welche Anreize einen Rentner zu einer Weiterbeschäftigung im Ruhestand bewegt habe bzw. bewegen würden. Spitzenantwort hierbei: eine *sinnvolle Beschäftigung* (42,86%). Dieses interessante Ergebnis zeigt, dass die Probanden durchaus im Ruhestand auf der Suche nach weiteren - den Alltag erfüllenden Aufgaben - sind, und dies neben ihren vielfältigen Tätigkeiten, z.B. als Ehrenamtliche (48,48%, siehe Frage 1). Somit liegt hier ein hohes Potenzial für eine Reaktivierung dieser Personen für Erwerbstätigkeiten vor. Das *Wissen weitergeben*, *soziale Kontakte behalten* aber auch *neue Aufgaben und Menschen kennenlernen* bilden den zweitstärksten Anreiz für eine Wiederbeschäftigung (33,33%). Probanden, die diese drei Antworten gegeben hatten könnten bspw. als Berater oder Mentoren im alten Unternehmen tätig sein; so könnten sie ihr Expertenwissen aus ihrem langen Berufsleben an Berufseinsteiger weitergeben und dadurch neue Menschen kennen lernen, aber auch den Kontakt zu ehemaligen Kollegen pflegen. *Mit der Arbeit anderen zu helfen* ist auf Platz drei der Antworten (28,57%). Dieser Anreiz ist nicht

überraschend, da die Probanden auch durch ihren ehrenamtlichen Einsatz diese Charaktereigenschaft beweisen. Das Ranking weiterer Antworten zeigt Abbildung 20. Bei dieser Frage waren erneut Mehrfachnennungen möglich.



Abbildung 21: Information für Ruheständler über offene Stellen

Ob und welche Medien zum Einsatz kommen, wenn Ruheständler auf der Suche nach einer Erwerbstätigkeit sind oder wären, soll Frage 7 klären. Hierbei zeigt Abbildung 21 deutlich, dass mehr als die Hälfte der Probanden sich über *Mundpropaganda durch Freunde, Familie oder Bekannte* informieren würden (51,52%). Demzufolge könnten Unternehmen, die auf der Suche nach dem „Arbeitskräftepotenzial Ruheständler“ sind, eher durch Betriebsangehörige versuchen, offene Stellen für Ruheständler zu besetzen; damit könnten auch Kosten für Stellenausschreibungen eingespart werden. Die wichtigsten Medien, die Ruheständler auf der Suche nach einer Arbeitstätigkeit zu Hilfe ziehen würden, sind Jobbörsen/Jobportale im Internet (30,30%) und *Zeitungen* (24,24%). Auch bei der *Bundesagentur für Arbeit* (15,15%) würden sich Rentner über offene Stellen informieren. Andere Antworten und deren Prozentsätze werden in Abbildung 21 dargestellt. Mehrfachnennungen waren auch in Frage 7 möglich.

Frage 8 wurde von 42% der Ruheständler beantwortet. Die Komplexität dieser Frage könnte der niedrige Rücklauf widerspiegeln. Denn die Probanden mussten auf einer Skala von *sehr wichtig* bis *nicht wichtig* klassifizieren, welchen Wert sie verschiedenen inhaltlichen und formalen Punkten bei Stellenausschreibungen beimessen. Aus den Antworten aller Teilnehmer wurde für jeden Punkt das arithmetische Mittel gebildet (siehe Abbildung 5.2.2 - 4, Anhang E). Je höher das arithmetische Mittel, umso häufiger wurde ein Punkt als *sehr wichtig* gewählt. Die *Vermeidung von Abkürzungen und Fachtermini* ist den Probanden gemäß dem Mittelwert $\bar{x} = 3,2$ zufolge am wichtigsten. *Eine große und deutliche Schrift* sowie die *Möglichkeit zur Bewerbung in Schriftform* ist gemäß dem arithmetischen Mittel von $\bar{x} = 3,0$ am zweit wichtigsten. An dritter Stelle, mit einem Mittelwert $\bar{x} = 2,8$, ist der Punkt *ein Hinweis, dass es keine Altersbeschränkung gibt*. Die restlichen arithmetischen Mittel sowie die Auswertung aller Antworten in Prozent veranschaulicht Abbildung 5.2.2 - 4, Anhang E.

Frage 9 (siehe Abbildung 22) erkundigt sich beim Interviewten, ob dieser weiß, wie heutzutage Bewerbungsunterlagen angefertigt würden, wen oder wo er um Rat fragen würde bei der Anfertigung einer Bewerbung, und ob diese am Computer oder schriftlich per Hand angefertigt würde. 18,18% der Probanden haben ausgesagt, dass sie wüssten, wie sie ihre Bewerbung anfertigen müssten; dagegen teilen 12,12% mit, dass sie es nicht wüssten. 24,24% der Teilnehmer würden sich Rat in der *Familie oder im Bekanntenkreis* einholen, *entsprechende Literatur* würden sich 12,12% besorgen, 9,09% würden sich durch das *Internet* informieren und lediglich 6,06% würden sich *professionell beraten* lassen. Nur 9,09% der Ruheständler würden die Bewerbung schriftlich *per Hand* anfertigen, dagegen möchten 33,33% dies *am Computer* erledigen. Weitere 33,33% äußerten sich nicht zu dieser Frage. Auch bei Frage 9 waren Mehrfachnennungen möglich.

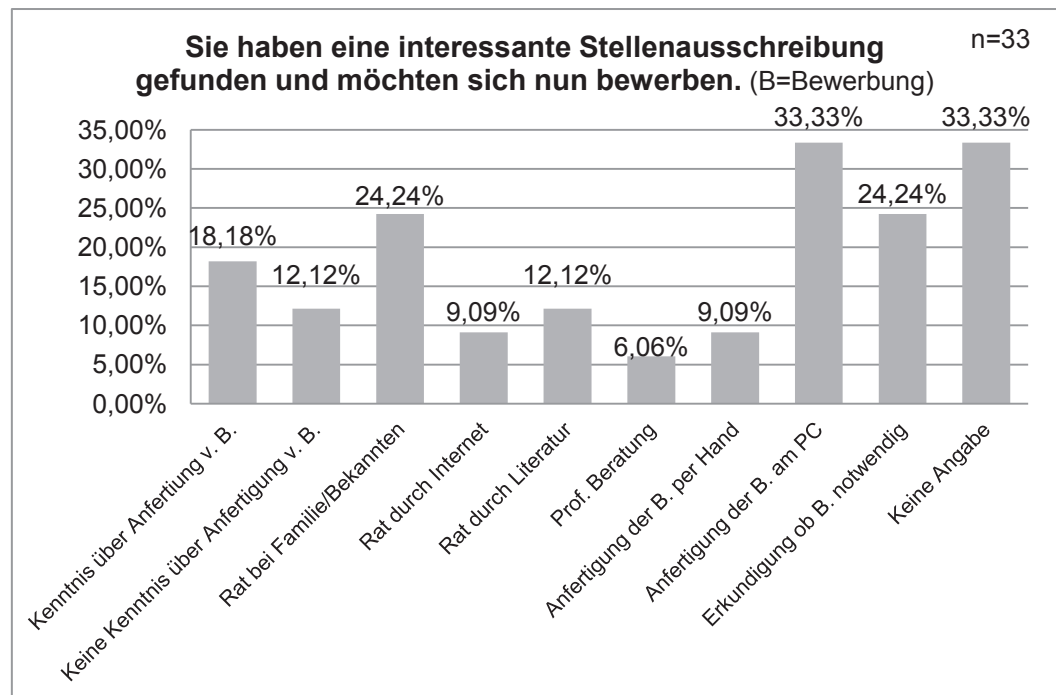


Abbildung 22: Bewerbungen der Ruheständler

Gemäß den Antworten zu Frage 10 (siehe Abbildung 23) erwarten beinahe die Hälfte (48,48%) der Probanden eine *schriftliche Einladung per Post*, ein Viertel eine *schriftliche Einladung per E-Mail* (24,24%). 57,58% der Teilnehmer wünschen sich ein *persönliches Vorstellungsgespräch*. Vorstellungsgespräche anderer Art sind kaum bis gar nicht erwünscht (siehe Abbildung 23).

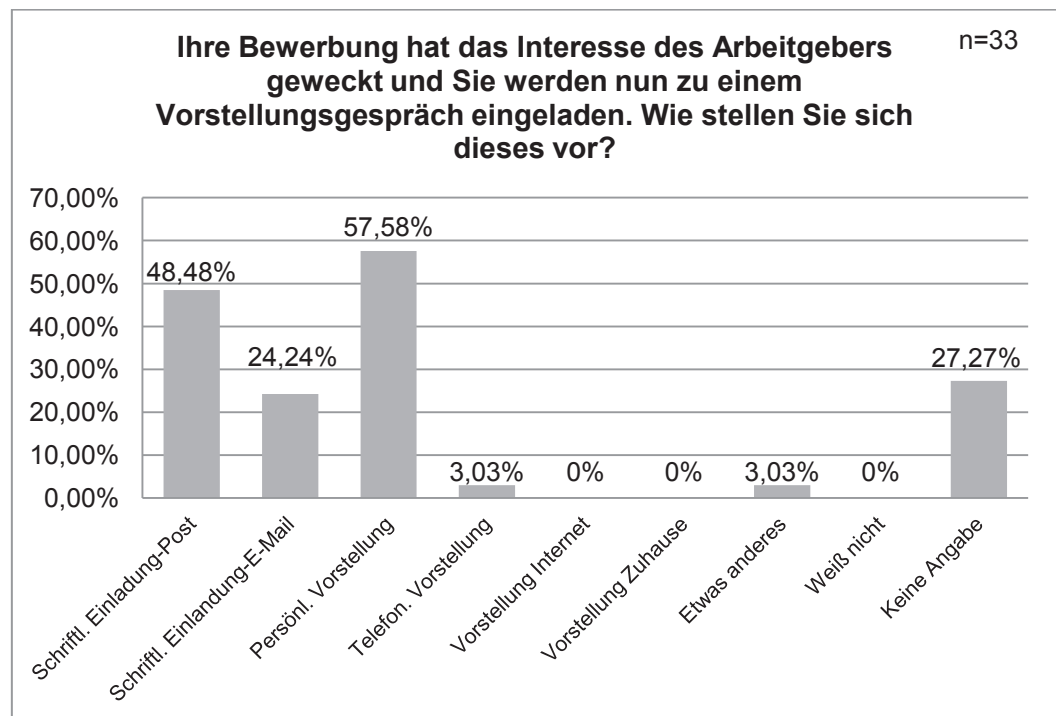


Abbildung 23: Wünsche der Ruheständler an ein Vorstellungsgespräch

Welche Erwartungen die Ruheständler an eine Erwerbstätigkeit haben oder hätten soll die letzte Frage (Frage 11) klären. 21 (64%) der Probanden stimmten zu, dass die maximale Wochenarbeitszeit begrenzt sein sollte (siehe Abbildung 24 und Abbildung 5.2.2 - 5, Anhang E). Knapp ein Drittel (28,57%) dieser Teilnehmer würde im Ruhestand gerne *10 - 15 Stunden* in der Woche erwerbsmäßig arbeiten. *Weniger als 10 Stunden* und *15 - 20 Stunden* könnten sich jeweils 23,81% der Probanden vorstellen. Ein geringerer Anteil (9,52%) dieser Ruheständler würde *20 - 25 Stunden* in der Woche arbeiten wollen, 14,29% könnten sich sogar vorstellen *mehr als 25 Stunden* pro Woche erwerbstätig zu sein.

Von 20 (61%) der Probanden wünscht sich ein Viertel (25%), dass das Gehalt, welches sie als Ruheständler in einer erwerbsmäßigen Beschäftigung verdienen würden, *so hoch, wie vor dem Ruhestand* sein sollte. Drei Viertel der Teilnehmer (75%) sind bereit, auch für ein *niedrigeres Gehalt* im Ruhestand zu arbeiten (siehe Abbildung 24 und Abbildung 5.2.2 - 6, Anhang E).

Für gesonderte Arbeitszeitenregelungen (siehe Abbildung 24 und Abbildung 5.2.2 - 7, Anhang E) stimmten 19 (58%) der Ruheständler. Vor allem *Gleitzeit* (42,11%) spielt den Probanden zufolge eine wichtige Rolle, *Teilzeit* wird von über einem Viertel (26,32%) der Teilnehmer gewünscht. *Heimarbeit* hingegen erhält nur 10,53% der Stimmen. Dieser geringe Prozentsatz ist nicht überraschend, zumal die Probanden als Anreize einer erwerbsmäßigen Beschäftigung im Ruhestand *soziale Kontakte behalten* und *neue Menschen kennenlernen* möchten (siehe Frage 6). Sonstige Regelungen würden sich 21,05% der Ruheständler wünschen, bspw.: „*Keine festen Arbeitszeiten, Arbeit auf Abruf nach Vereinbarung*“ sowie „*nach Absprache*“. Die Erwartungen der Ruheständler an die Arbeitszeitenregelungen decken sich mit dem Angebot der interviewten Unternehmen, denn diese bieten insbesondere Teilzeit- und Gleitzeitregelungen an. Heimarbeit spielt eine untergeordnete Rolle (siehe Abbildung 10).

Gesonderte Pausenregelungen (siehe Abbildung 24 und Abbildung 5.2.2 - 8, Anhang E) interessieren nur neun (27%) der Teilnehmer. Mehr als die Hälfte (55,56%) dieser Ruheständler würde *häufigere Pausen* bevorzugen, *längere Pausen* würde sich ein Drittel (33,33%) der Probanden wünschen. Unter der Rubrik *sonstige Regelung* (11,11%) wurde genannt dass eine „*individuelle Gestaltung*“ der Pausen wichtig sei.

Selbstverantwortliches Arbeiten (siehe Abbildung 24) erwartet mehr als die Hälfte (54,54%) aller Probanden in einer erwerbsmäßigen Beschäftigung im Ruhestand, außerdem sollte gemäß 45,45% der Probanden *körperlich anstrengende Arbeit* vermieden werden. 39,39% der Ruheständler möchten *Schicht- und Nachtarbeit*, insbesondere im Wechsel, vermeiden. Weitere Erwartungen und deren Prozentsätze können in Abbildung 24 abgelesen werden.

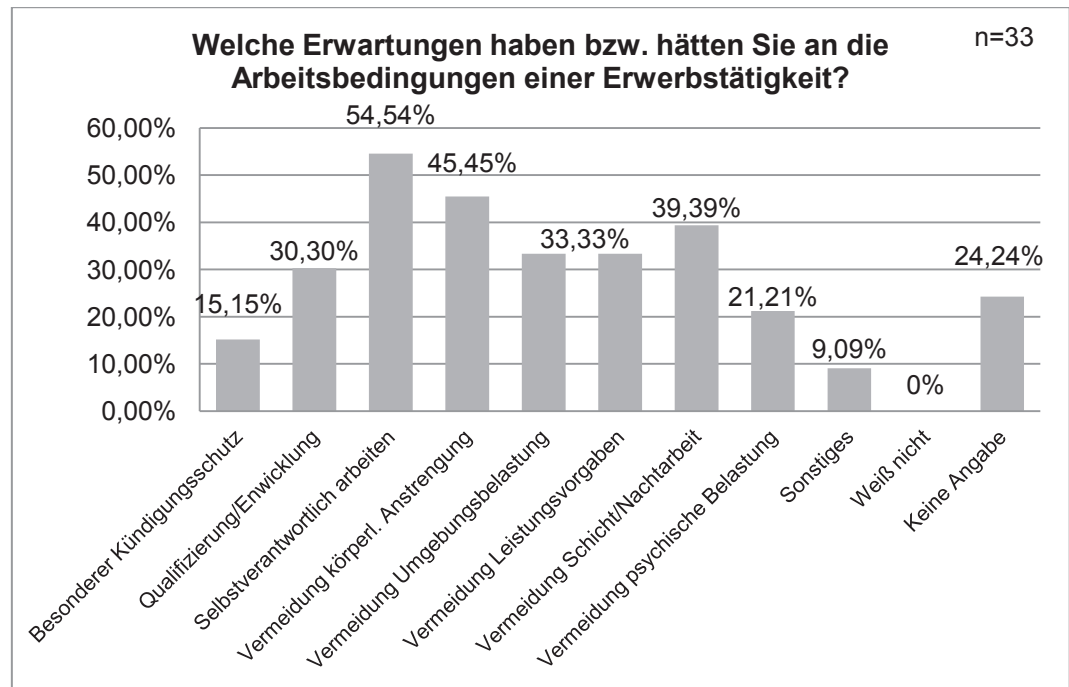


Abbildung 24: Erwartungen an die Arbeitsbedingungen einer Erwerbstätigkeit

6 Fazit

In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52%) sind Ruheständler bereits für Erwerbstätigkeiten reaktiviert worden. Die Entscheidung für oder gegen die Beschäftigung dieser Personengruppe ist weder abhängig von der Branche, noch von der Größe der Unternehmen. Jedoch konnte festgestellt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Ruheständlern in den Unternehmen und dem prozentualen Anteil der älter als 60-jährigen Belegschaft existiert. Jene Unternehmen, die im Moment keine Senioren beschäftigen, haben auch zukünftig eher kein Interesse an der „Arbeitsmarktreserve Ruheständler“ (40%) oder haben sich mit diesem Thema noch nicht auseinandergesetzt und wissen es folglich noch nicht (30%).

Daher sollten dringend Maßnahmen seitens des Staates, der Wirtschaftsverbände oder der IHK ergriffen werden, um diesen Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels zu verdeutlichen und die Notwendigkeit einer Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten zu betonen. Es gilt, einen Bewusstseinswandel über diese Arbeitsmarktreserve hervorzurufen, wodurch unzutreffende stereotype Eigenschaften über ältere Arbeitnehmer abgebaut werden könnten, insbesondere dass diese eine geringere Mobilität, erschwerte Anpassungsfähigkeit und fehlende Innovationsfähigkeit aufweisen. Klar ist, dass nicht alle Tätigkeiten von Ruheständlern erfüllt werden können, denn die Unternehmen möchten diese Personengruppe verständlicherweise keinen großen Belastungen aussetzen. Zwar sehen einige Betriebe noch keinen Bedarf, Senioren zu beschäftigen, jedoch kann sich dies im Lauf der nächsten Jahre schnell ändern, spätestens dann wenn die Baby-Boomer das Regelrentenalter erreicht haben werden.

Eine verstärkte Beschäftigung von Senioren in der Zukunft können sich nur 28% der Unternehmen, die bereits diese Personengruppe beschäftigen, vorstellen. Ein etwa gleich hoher prozentualer Anteil (27%) plant keinen verstärkten Einsatz dieser Personengruppe in ihren Unternehmen. Die Einführung einer Seniorenquote - ähnlich der Frauenquote - könnte die Unternehmen zwar zu einer Beschäftigung von Ruheständlern zwingen, jedoch sollten die Unternehmen in Zukunft Senioren aus einer Selbstverpflichtung heraus beschäftigen und nicht dazu gezwungen werden müssen.²⁸¹

²⁸¹ Vgl. Muschiol, T. (2012).

Ebenso wie bei den Großkonzernen Robert Bosch GmbH oder Otto Group gelten bei den von der Autorin befragten Unternehmen bestimmte Arbeitsbedingungen im Beschäftigungsverhältnis mit Ruheständlern. Teilzeitarbeit ist eine beliebte Maßnahme der Unternehmen, die auch den Senioren angesichts ihrer vielen Tätigkeiten, bspw. bei der Ausführung eines Ehrenamts, zusagen könnte. Selbstverantwortliches Arbeiten ist in mehr als 70% der Unternehmen möglich und erfüllt somit aus Sicht der Rentner die am häufigsten gewählte Erwartung an die Arbeitsbedingungen einer Wiederbeschäftigung im Ruhestand. Tätigkeiten, die Belastungen durch körperlich einseitige und anstrengende Arbeit mit sich bringen, oder auch Schicht- und Nachtarbeit, werden von den Unternehmen von vornherein nicht angeboten; dies deckt sich mit den Wünschen der interessierten Senioren.

Werden Ruheständler in den befragten Unternehmen angestellt, so arbeiten diese zumeist (81,82%) in ihrer alten Funktion weiter. Eventuell könnte dies der Grund dafür sein, warum in den Unternehmen nur wenige Ruheständler (28,36%) vom externen Arbeitsmarkt die Möglichkeit erhalten, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Den interviewten Senioren zufolge wird dies bestätigt, denn diese haben entweder in derselben, in einer anderen Funktion oder als Berater im früheren Unternehmen weitergearbeitet. Allerdings könnte sich die Hälfte der Ruheständler, die keine Erwerbstätigkeit nach dem Renteneintrittsalter aufgenommen hat, vorstellen, auch in einem anderen Betrieb, jedoch in derselben Funktion, weiterzuarbeiten.

Extreme Unterschiede bei der Gestaltung von Stellenausschreibungen für Rentner konnten durch die vorliegende Arbeit nicht aufgedeckt werden. Einige Unternehmen weisen in ihren Stellenanzeigen ausdrücklich daraufhin, dass Ruheständler gesucht werden. In solchen Stellenanzeigen sollte eine große und deutliche Schrift verwendet werden, Abkürzungen und Fachtermini sollten vermieden werden und die Ruheständler fühlen sich eher angesprochen, wenn darauf hingewiesen werden, dass die Bewerbung in Schriftform eingereicht werden kann.

Senioren können ausgeschriebene Stellen zum Großteil in Zeitungen finden. Allerdings würden Ruheständler sich zuvor über Freunde und Bekannte informieren, dann über Jobbörsen/Jobportale im Internet und als drittes erst die Zeitung aufschlagen. Dies sollten Unternehmen bei der Ausschreibung offener

Stellen beachten. Sobald ein Unternehmen einen interessierten Rentner für eine Erwerbstätigkeit gefunden hat, wird dieser eher durch eine schriftliche Einladung per E-Mail als per Post zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen. Telefoninterviews werden eher weniger durchgeführt und Vorstellungsgespräche über das Internet sind überhaupt nicht angedacht. Der Wunsch der Ruheständler an ein persönliches Vorstellungsgespräch deckt sich mit der unternehmerischen Praxis. Allerdings wünschen sich die Senioren eher per Post eine schriftliche Einladung zu diesem Gespräch als per E-Mail. Die Unternehmen sollten daher ihre gängige Praxis überdenken.

Das Alter der Senioren spielt für eine Wiedereingliederung ins Erwerbsleben keine Rolle, da sich der Alterungsprozess individuell unterscheidet. Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests konnten jedoch bestätigen, dass eine Abhängigkeit zwischen dem Lebensalter der Ruheständler und der Bereitschaft, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen sowie dem Alter und dem Interesse, erwerbsmäßig im Ruhestand zu arbeiten, existiert. Jene Rentner, die jedoch aufgrund ihrer gesundheitlichen Verfassung, körperlicher, geistiger und psychischer Überanstrengung im Ruhestand sind, zählen eher nicht zur Zielgruppe. Ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht bzw. dem Alter des Rentnereintritts und der erwerbsmäßigen Weiterarbeit im Ruhestand bzw. dem Interesse an einer solchen Beschäftigung konnte nicht bestätigt werden.

Weniger als ein Viertel (18%) der interviewten Ruheständler hat nach dem Rentnereintritt eine Erwerbstätigkeit aufgenommen und nur 30% der Senioren, die bis jetzt keine erwerbsmäßige Beschäftigung verfolgt haben, würden wieder für eine Arbeit reaktiviert werden wollen. Ein niedriges Einkommen vor dem Ruhestand könnte Anreiz sein, nach dem Regelrentenalter wieder erwerbstätig zu werden. Tatsächlich jedoch hat ein Großteil aller befragten Probanden einen hohen beruflichen Status wahrgenommen, weshalb, finanzielle Gründe wenig Anreiz bieten, wieder eine Arbeit aufzunehmen. Aus den Interviews ist herauszulesen, dass der größte Anreiz für eine Erwerbstätigkeit der Wunsch nach einer sinnvollen Beschäftigung ist. Dieser Wunsch besteht, obwohl die Rentner in ihrem Ruhestand zahlreiche und vielfältige Aktivitäten verfolgen. In einer Erwerbsbeschäftigung im Ruhestand möchten die interviewten Senioren ihr Wissen weitergeben, soziale Kontakte behalten, neue Menschen und Aufgaben kennenlernen und anderen Menschen helfen. Dies sind Anreize die im

Besonderen zum ehrenamtlichen Engagement der Ruheständler korrespondieren.

Das geringe Interesse der Ruheständler an einer Wiedereingliederung ins Arbeitsleben könnte auch an der Zuverdienstgrenze bei Renteneintritt vor dem Regelrentenalter liegen. Diese Grenze beträgt seit Januar 2013 monatlich 450 Euro brutto.²⁸² Erst mit dem Erreichen des Renteneintrittsalters ist ein höheres Einkommen ohne Kürzung der Rente möglich. Eine Staffelung der Zuverdienstgrenze könnte eine stärkere Reaktivierung von Ruheständlern (unter dem Regelrentenalter) für Erwerbstätigkeiten hervorrufen.²⁸³ Dieser Ansatz könnte in der Tat förderlich sein, da beinahe ein Drittel aller Probanden dafür gestimmt hatten, mindestens 15 Stunden in der Woche arbeiten zu wollen. Außerdem stimmten 25% dafür, dass das Gehalt im Ruhestand gleich hoch, wie vor dem Ruhestand sein sollte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einige Unternehmen durchaus das Potenzial der „Arbeitsmarktreserve Ruheständler“ erkannt haben und ein Interesse zeigen, diese in ihren Betrieben zu beschäftigen (30%). Das Interesse der Rentner an einer Erwerbstätigkeit ist ebenso ausgeprägt (30%). Obwohl die unternehmerische Praxis die Erwartungen der Ruheständler an eine erwerbsmäßige Tätigkeit weitgehend erfüllt, arbeiten zum jetzigen Zeitpunkt weniger Senioren in ihrem Ruhestand weiter (18%), als Unternehmen diese beschäftigen (52%). Individuelle Regelungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Ruheständler könnten daher zukünftig einen immer höheren Stellenwert einnehmen, um den Wünschen eines jeden interessierten und geeigneten Rentners zu begegnen, sodass die verstärkte Beschäftigung dieser Personengruppe eine zukünftige Lücke in der Erwerbsbevölkerung mindern kann.

²⁸² Vgl. Deutsche Rentenversicherung (2013a).

²⁸³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011).

Literaturverzeichnis

Literaturquellen

Axhausen, Silke; Christ, Max; Röhrig, Rolf; Zemlin, Petra (2002): Ältere Arbeitnehmer - eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung, Abschlussbericht und Dokumentation zum Modellversuch "Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion", Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele, Bielefeld, Bertelsmann.

Baade, Daniel (2007): Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Eine Analyse basierend auf Porters Ansatz, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts - Verlag.

Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian (2002): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel: Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gehaltspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin, Springer.

Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Macco, Katrin (2010): Fehlzeiten - Report 2010. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen, Heidelberg, Springer.

Barkholdt, Corinna (1998): Destandardisierung der Lebensarbeitszeit: Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?, Dissertation, Opladen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Barkholdt, Corinna (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Bonn, S. 8.

Behrend, Christoph (2001): Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen, Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band 2, S. 11 - 130, Opladen, Leske und Budrich.

Bellmann, Lutz.; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 20, S. 26 - 34.

Benz, Maike (2010): Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels. Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer, Dissertation, Bonn.

Bieheim, Peter (2005): Alternsgerechtes. Human Resource Management. Ein Leitfaden zur Bewältigung des demographischen. Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche, AIP, Augsburg.

Birg, Herwig (2000): Perspektiven der demographischen Entwicklung Deutschlands an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: Birg et al. (2000) Prosperität in einer alternden Gesellschaft, S. 29ff., Bad Homburg, Frankfurter Inst. - Stiftung Marktwirtschaft und Politik.

Birg, Herwig (2003): Die demographische Zeitenwende - Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, Beck, München.

Birkner, Monika (2004): Neues Verständnis von Personalentwicklung, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld, Bertelsmann.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg, Springer Medizin Verlag.

Bosch, Gerhard (2001): Von der Umverteilung zur Modernisierung der Arbeitszeit. Paradigmenwechsel in der Arbeitszeitpolitik, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik.

Brandenburg, Uwe; Domschke, Jörg - Peter (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Brinkmann, Ralf (2009): Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer, Berlin Logos.

Bruch, Heike; Kunze, Florian (2007): Management einer Ageing Workforce. Ansätze zu Kultur und Führung, in Zeitschrift Führung und Organisation, S. 72 - 77.

Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendijs, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart, IRB.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2009): Lernfähig im Tandem. Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren, 1. Auflage, Dortmund.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission, Berlin.

Clemens, Wolfgang (2003): Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer, in: Herfurth, Matthias; Kohli, Martin; Zimmermann, Klaus F.: Arbeiten in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer, Opladen, Leske und Budrich, S. 93 - 129.

Dickmann, Nicola (2003): Demographischer Wandel - Geburtenraten im internationalen Vergleich, in: IW - Trends: Quartalshefte zur empirischen Wirtschaftsforschung, 30, 1, S. 51ff.

Dobner, Elke; Dobner, Günther (2002): Älter werden im Beruf. Instrumente zur flexiblen Mitarbeiterführung, Heidelberg, Sauer.

Dychtwald, Ken; Erickson, Tamara J.; Morison, Bob (2004): It's time to retire retirement, in: Harvard Business Review Vol. 82, S. 48 - 57.

Flato, Erhard; Reinbold - Scheible, Silke (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, München, mi - Fachverlag.

Frerichs, Frerich; Naegele, Gerhard. (1998): Strukturwandel des Alters und Arbeitsmarktentwicklung - Perspektiven der Alterserwerbsarbeit im demographischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel, in: Clemens, Wolfgang; Backes, Gertrud: Altern und Gesellschaft. Gesellschaftliche Modernisierung durch Altersstrukturwandel, S. 237 - 256, Opladen, Leske und Budrich.

Frerichs, Frerich (2002): Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer - eine lebenslagen- und produktionsregimespezifische Problemanalyse, in; Behrend, Christoph: Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter, Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, S. 47 - 61, Opladen, Leske und Budrich.

Geschonke, Carola Melitta (2008): Die demographische Entwicklung in Deutschland, in: Kerschbaumer, Judith; Busch, Sebastian; Geschonke, Carola Melitta; Holwe, Joachim; Nickel, Gerd: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen, Frankfurt am Main, Bund - Verlag, S. 35 - 36.

Gloede, Dieter (2010): Betriebliche Gesundheitsförderung und wirtschaftliche Effizienz: Entwicklungsstand und Perspektiven der Wirtschaftlichkeitsevaluation in der Präventionsforschung, Berichte aus dem Fachbereich I, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Bericht Nr. 7 / 2010, Beuth, Hochschule für Technik Berlin.

Hahn, Claudia M. (2009): Flexible Arbeitszeit Der rechtliche Entscheidungsrahmen zur Variabilisierung von Dauer, Lage und Verteilung der betrieblichen Arbeitszeit, Dissertation, Saarbrücken.

Haldenwang, Stefan (2005): Die demographische Lage Deutschlands, 1. Auflage, Grin.

Hammans, Sabine (2012): Die Veränderungen in der Altersstruktur in Deutschland und ihre Auswirkungen auf das Privatkundengeschäft der Banken, 1. Auflage, Grin.

Heitz, Andrea (1998): Zeitsouveränität für ArbeitnehmerInnen. Ein Gestaltungsmerkmal der Arbeitszeit und eine personalwirtschaftliche Herausforderung, Linzer Schriften zur Frauenforschung, Band 6, Linz, Universitätsverlag R. Trauner.

Herrmann, Norbert (2008): Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demographischen Wandel souverän meistern, München, Carl Hanser.

Hildebrand, Eckart (2004): Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen?, in: Personalführung, Nr. 5 / 2004.

Holz, Melanie; Da - Cruz, Patrick (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, 1. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Institut der deutschen Wirtschaft (2004): Demographischer Wandel. Eine Grenze des Wachstums, Köln.

INQUA (2006): Was ist gute Arbeit, INQUA Bericht Nr. 19, Dortmund.

Jacob, Rüdiger; Heinz, Andreas; Décieux, Jean Philippe; Eirmbter, Willy H. (2011): Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 2. Auflage, München, Oldenbourg.

Klauder, Wolfgang (1993): Zu den demographischen und ökonomischen Auswirkungen der Zuwanderung in die Bundesrepublik in der Vergangenheit und Zukunft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1993, 26, S. 479 ff.

Köchling, Annegret (2002): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung, Dortmund.

Kordey, Norbert; Korte, Werner B. (2006): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmen und mögliche Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, Report 1 / 2006, empirica Schriftenreihe, Bonn.

Kromrey, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung, 12. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.

Kruse, Andreas (1997): Bildung und Bildungsmotivation im Erwachsenenalter, in: Weinert, Franz E.; Mandl, Heinz: Psychologie der Erwachsenenbildung, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hogrefe, S.131 - 138.

Kuhlmey, Adelheid; Schaeffer, Doris (2008): Alter, Gesundheit und Krankheit, 1. Auflage, Bern, Hans Huber.

Laboufie - Vief, Gisela (2005): The psychology of emotions and ageing, in: Johnson, Malcolm Louis; Bengston, Vern L.; Coleman, Peter G.; Kirkwood, Thomas B. L.: The Cambridge Handbook of Age and Ageing, Cambridge University Press, Cambridge, S. 47 - 59.

Leber, Ute (2001): Ältere - Ein Schatz muss gehoben werden. IAB Materialien, 2, S. 6 - 7.

Lehr, Ursula (2003): Die Jugend von gestern - und die Senioren von morgen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, Band 20, S. 3 - 5.

Lindlay, Robert (2000): Arbeitsmarktstrategien zur erfolgreichen Unterstützung der Alterung der Bevölkerung in: Rothkirch, Christoph von: Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, Edition Sigma.

Linnenkohl, Karl; Rauschenberg, Hans - Jürgen; Gressierer, Christine; Schütz, Regina (2001): Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen und ihre Modelle, 4. Auflage, Heidelberg, Verlag Recht und Wissenschaft.

Lohmer, Mathias; Sprenger, Bernd; Wahlert, Jochen von (2012): Gesundes Führen. Life - Balance versus Burnout im Unternehmen, Schattauer, Stuttgart.

Lukas, Julia (2011): Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland. Eine theoretische Analyse und praktische Implementierung an einem konkreten Praxisbeispiel. Wiesbaden, Gabler, Springer Fachmedien.

Malwitz - Schütte, Magdalena (2006): Lebenslange Lernen (auch) im Alter? - Selbstgesteuertes Lernen, Medienkompetenz, und Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien älterer Erwachsener im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung, in: Bildungsforschung Vol. 2.

Mentzel, Wolfgang (2001): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 1. Auflage, München, dtv.

Morschhäuser, Martina (1999): Altersgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen?, in: Behrens, Johann; Morschhäuser Martina; Viebrok, Holger; Zimmermann, Eberhard: Länger erwerbstätig - aber wie?, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 19 - 70.

Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter; Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter; Huber, Achim (2005): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Müller, Peter (2011): Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Munz, Sonja (2001): Projektionen zum Fachkräftebedarf bis zum Jahr 2015, ifo Schnelldienst, 22, S. 14ff.

Oertel, Jutta (2007): Generationenmanagement in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts - Verlag.

Prezewowsky, Michel (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts - Verlag.

Quatember, Andreas (2011): Statistik ohne Angst vor Formeln. Das Studienbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 3. aktualisierte Auflage, München, Pearson.

Raabe, Babette; Kerschreiter, Rudolf; Frey, Dieter (2003): Führung älterer Mitarbeiter - Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen, in: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian: Fehlzeiten Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, S. 137 - 152, Berlin, Springer.

Raab - Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2012): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS - Auswertung, 3. Auflage, Wien, Facultas.

Regnet, Erika (2004): Karriereentwicklung 40 +. Weitere Perspektiven oder Endstation?, Weinheim, Basel, Beltz.

Rieble, Volker (2002): Arbeitszeitflexibilisierung im Rahmen gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen, in: Zülch, Gert; Stock, Patricia; Bogus, Thomas: Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich, Aachen, Shaker.

Risak, Martin E.; Jöst, Andreas; Patka, Ernst (2008): Praxishandbuch Gleitzeit, Wien, Facultas.

Robbins, Stephen P. (2001): Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München, Pearson Studium.

Rürüp, Bert (2000): Bevölkerungsalterung und Wirtschaftswachstum: Hypothesen und empirische Befunde, in: Dahlmanns, Gert: Prosperität in einer alternden Gesellschaft, Frankfurt, Frankfurt Institut, S. 83 - 106.

Schmidt, Bernhard (2006): Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer, in: Bildungsforschung Vol. 3.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München, Oldenbourg.

Schubert, Klaus; Klein, Martina (2011): Das Politiklexikon, 5. aktualisierte Auflage, Bonn, Dietz.

Schumann, Siegfried (2011): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 5. Auflage, München, Oldenbourg.

Schwarz, Friedhelm (2005): Das Multigenerationen - Unternehmen. So fördern und fordern Sie Mitarbeiter jeden Alters, Frankfurt / Main, Redline Wirtschaft.

Schwarz, Karl (1997): 100 Jahre Geburtenentwicklung, in: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 22, 4, S. 490.

Sommer, Bettina (2007): Der Demographische Wandel in den nächsten Jahrzehnten, in: Höhe, Charlotte; Dorbritz, Jürgen: Demographischer Wandel - Wandel der Demographie, VS Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279.

Specht, Katja; Bulander, Rebecca; Gohout, Wolfgang (2012): Statistik für Wirtschaft und Technik, München, Oldenbourg.

Sporket, Mirko (2009): Organisationen im demographischen Wandel - Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis, Dissertation, Technische Universität Dortmund.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistisches Landesamt Baden - Württemberg (2009): Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl, Heft 4.

Statistisches Bundesamt (2006): Leben in Deutschland - Haushalte, Familien und Gesundheit - Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.

Steiner, Walter (1997): Personalentwicklung - Gedanken zu einem lebenslangen Prozess, in: Kayser, Friedrich; Uepping, Heinz: Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels, Neuwied, Kriftel, Berlin, Luchterhand, S. 135.

Storm, Regina (1995): Wahrscheinlichkeitsrechnung. Mathematische Statistik. Statistische Qualitätskontrolle, 10. Auflage, Leipzig, Köln, Fachbuchverlag Leipzig - Köln.

Strotmann, Inga (2006): Ältere Arbeitnehmer und der demographische Wandel. Aktuelle Situation älterer Beschäftigter und Integrationsmodelle für die Zukunft, Saarbrücken, VDM.

Thom, Gudrun (2000): Integrative Personalwirtschaft. Ein Ansatz zur Bewältigung der Koordinationsproblematik von Berufs- und Privatleben, Dissertation, Köln, Wirtschaftsverlag Bachern.

Wachtler, Günther; Franzke, Heike; Balcke, Jörg (1997): Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften: Expertise im Auftrag der Friedrich - Ebert - Stiftung, Bonn.

Walter, Ute; Münch, Eckhard; Badura, Bernhard (2002): Betriebliches Gesundheitsmanagement - eine Investition in das Sozial- und Humankapital, WSI Mitteilungen, 9, S. 532 - 538.

Warr, Peter (2001): Age end work behavior: Physical attributes cognitive abilities, personality traits and motives, in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 16, S. 1 - 36.

Weinert, Franz E. (1992): Altern in psychologischer Perspektive, in: Baltes Paul B.; Mittelstraß, Jürgen; Staudinger, Ursula M.: Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie, Berlin, de Gruyter, S. 180 - 203.

Winkler, Ruedi (2006): Der älteren und der jüngeren Generation gerecht werden. Der demografische Wandel zwingt Unternehmen, den veränderten Bedürfnissen ihrer Belegschaft Rechnung zu tragen, in: io new management, Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, Heft 4, S. 4.

Wirsching, Max (2005): Der demographische Wandel und die Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum; in: Mittelstands und Strukturpolitik, Vol. 32, S. 13 - 36.

Internetquellen

Baden - Württemberg International - Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit (2013): Maschinenbau in Baden - Württemberg, <http://www.bw-invest.de/home/marktueberblick/branchen/technik/maschinen-anlagenbau/maschinen-anlagenbau/maschinenbau-in-baden-wuerttemberg.html>; [Letzter Zugriff: 09.08.2013].

Bernd Holzfuss Institut für WirkKommunikation (2012): NLP - Begriffe und deren Bedeutung. Begriff Kognitiv, <http://www.bernd-holzfuss.de/nlp-basiswissen/glossary/NLP-Glossar-1/page,17/>, [Letzter Zugriff: 02.06.2013].

Bosch Management Support GmbH (2011): „Wissen einfangen und nutzen, bevor es verloren geht“. Eine Antwort am Beispiel der Bosch Management Support GmbH (BMS). Vortrag von Dr. Alfred Odendahl, Geschäftsführer BMS beim 1. Wirtschaftswissenschaftlichen Forum Essen am 30.09.2011, http://wissenschaftliches-forum.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Demografietagung/Vortraege/5.5.1_Praxis_Odendahl.pdf, [Letzter Zugriff: 08.06.2013].

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2012): Altenquotient, <http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/A/altenquotient.html>, [Letzter Zugriff: 17.05.2013].

Bundesministerium des Innern (2013): Daten und Fakten zur Bevölkerungsentwicklung, http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Demografie/Demografiebericht/Daten-Fakten/daten-fakten_node.html, [Letzter Zugriff: 23.07.2013].

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Demografisch markante Perioden, <http://www.der-demograf.de/index.php?id=84&area=af>, [Letzter Zugriff: 23.07.2013].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Übergänge gestalten. Eine Expertise zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, 1. Auflage, http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de/fileadmin/user_upload/110831_RZ_Uebergaengegestalten_BF_final.pdf, [Letzter Zugriff: 01.08.2013].

Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Geburten, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61550/geburten>, [Letzter Zugriff: 14.05.2013].

Bundeszentrale für politische Bildung (2013): Erwerbspersonenpotenzial, <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19249/erwerbspersonenpotenzial>, [Letzter Zugriff: 19.05.2013].

Büsch, Victoria; Dorbritz, Jürgen; Heien, Thorsten; Micheel, Frank (2010): Weiterbeschäftigung im Rentenalter. Wünsche - Bedingungen - Möglichkeiten, <http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Materialienbaende/129.pdf?blob=publicationFile&v=4>, Wiesbaden, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, [Letzter Zugriff: 04.08.2013].

CareTrialog (2012a): Otto - Seniorenchefin Sandra Widmaier: „Ziel der Ruheständler-Einsätze ist es, das Unternehmen zukunftsfähig zu halten und so auch Arbeitsplätze zu sichern“, https://www.caretrialog.de/index.php?id=165&tx_ttnews%5Bcategory_id%5D=34-22-2-49-41&tx_ttnews%5Btt_news%5D=578&cHash=22b0eadb7af9a09953534349182a6ba4&type=98, 07.08.2012, [Letzter Zugriff: 25.07.2013].

CareTrialog (2012b): Otto Group holt ihre Pensionäre zurück und gründet dafür eigene Senior - Experten - Firma, [https://www.caretrialog.de/index.php?id=165&tx_ttnews\[category_id\]=54-49-2-4-22&tx_ttnews\[tt_news\]=576&cHash=7ade86d69e774c5ea5dc9ab15924f983](https://www.caretrialog.de/index.php?id=165&tx_ttnews[category_id]=54-49-2-4-22&tx_ttnews[tt_news]=576&cHash=7ade86d69e774c5ea5dc9ab15924f983), 02.08.2012, [Letzter Zugriff: 25.07.2013].

Demmer, Christine (2007): Motivation auf Sparflamme, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZGEN&DOKV_NO=VDIN337238&DOKV_HS=0&PP=1, VDI NR. 44 vom 02.11.2007, S. 35, [Letzter Zugriff: 10.06.2013].

Destatis Statistisches Bundesamt (2003): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU),
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html>, [Letzter Zugriff: 28.07.2013].

Destatis Statistisches Bundesamt (2012): Lebenserwartung in Deutschland erneut gestiegen,
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/10/PD12_344_12621.html, [Letzter Zugriff: 14.05.2013].

Destatis Statistisches Bundesamt (2013a): Annahmen zur Außenwanderung,
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/AnnahmenAussenwanderung.html> , [Letzter Zugriff: 23.07.2013].

Destatis Statistisches Bundesamt (2013b): Die Bevölkerungsvorausberechnungen,
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Aktuell.html;jsessionid=01FE3983B44AF509643BBD088E99FF2E.cae1>, [Letzter Zugriff: 19.05.2013].

Destatis Statistisches Bundesamt (2013c): Durchschnittliche Kinderzahl,
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/AktuellGeburtenentwicklung.html>, [Letzter Zugriff: 14.05.2013].

Deutscher Gewerkschaftsbund (2013): Heute die Rente von morgen sichern. Das DGB - Rentenkonzept 2013, https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/auswahl.php?artikelnr=DGB25079, [Letzter Zugriff: 08.08.2013].

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2007): Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, <http://www.dnbgf.de/downloads/luxemburger-deklaration.html>, [Letzter Zugriff: 26.06.2013].

Deutsche Rentenversicherung (2013a): Altersrentner: So viel können Sie hinzuverdienen, http://www.deutsche-rentenversicherung.de/sid_517DEBAB32C2263936143F54FF5B0C8A.cae02/Allgemein/de/Inhalt/5_Services/03_broschueren_und_mehr/01_broschueren/01_national/altersrentner_hinzuverdienst.html, [Letzter Zugriff: 01.08.2013].

Deutsche Rentenversicherung (2013b): Aktuelle Eckzahlen zur Statistik der Deutschen Rentenversicherung insgesamt, http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/02_Fakten_und_Zahlen/03_statistiken/wichtige_eckzahlen_node.html, [Letzter Zugriff: 04.08.2013].

Duden online (2013): Ruhestand, <http://www.duden.de/node/755937/revisions/1175706/view>, [Letzter Zugriff: 04.08.2013].

Förderland (2013): Der demographische Wandel, <http://www.foerderland.de/index.php?id=1066>, [Letzter Zugriff: 10.05.2013].

Frankenpost - Ausgabe Marktredwitz (2013): Arzt empfiehlt Lernen bis ins hohe Alter, <http://www.wiso-net.de/webcgi?>, 15.02.2013, Seite 16, Marktredwitz. [Letzter Zugriff: 02.05.2013].

Frankfurter neue Presse (2012): Arbeitende Rentner verändern den Arbeitsmarkt kaum, <http://www.fnp.de/nachrichten/wirtschaft/Arbeitende-Rentner-veraendern-den-Arbeitsmarkt-kaum;art686,285866,PRINT?FRAME=33>, [Letzter Zugriff: 10.06.2013].

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2013): Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gasts&p_aid=&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=9096::Krankheitskosten, [Letzter Zugriff: 22.05.2013].

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2006): Anhebung der Rentenaltersgrenze. Pro und Contra Rente mit 67, <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0806.pdf>, IAB - Kurzbericht Nr. 8, 16.5.2006, [Letzter Zugriff: 30.05.2013].

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2011): Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>, IAB - Kurzbericht Nr. 16, August 2011, [Letzter Zugriff: 23.05.2013].

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2012): Fachkräftebedarf, <http://www.iab.wiso.uni-erlangen.de/lehre/files/Fachkraefte2012.pdf>, [Letzter Zugriff: 27.05.2013].

Klug, Andreas (2008): Lernfähigkeit. Lexikon der Management - Diagnostik - online, <http://www.klug-md.de/Wissen/Lernfaehigkeit.htm>, [Letzter Zugriff: 04.06.2013].

MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009a): Chi - Quadrat. Einführung, http://www.mesosworld.ch/lerninhalte/Biv_Chi/de/html/unit_Einfuehrung.html, [Letzter Zugriff: 29.07.2013].

MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009b): Chi - Quadrat. 1. Erstellung einer Kreuztabelle, http://www.mesosworld.ch/lerninhalte/Biv_Chi/de/html/unit_ErstellungKreuz.html, [Letzter Zugriff: 29.07.2013].

MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009c): Chi - Quadrat. 5. Interpretation, http://www.mesosworld.ch/lerninhalte/Biv_Chi/de/html/unit_Interpretation.html, [Letzter Zugriff: 29.07.2013].

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden - Württemberg (2013): Definition Weiterbildung, <http://www.fortbildung-bw.de/lexikon/buchstabe/W/Weiterbildung.html>, [Letzter Zugriff: 06.06.2013].

Muschiol, Thomas (2012): Seniorenquote bedingt möglich, PERSONALmagazin, Heft 04 / 2012, S. 18, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=PEMA031222014&DOKV_HS=0&PP=1, [Letzter Zugriff: 01.08.2013].

Sozialpolitik aktuell in Deutschland (2011): Arbeitsunfähigkeitstage nach Lebensalter und Krankheitsarten 2011, http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbV10b.pdf, [Letzter Zugriff: 23.07.2013].

Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Humanvermögen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/74670/humanvermoegen-v10.html>, [Letzter Zugriff: 23.07.2013].

Stangl, Werner (2012): Ad - hoc Stichprobe. Lexikon für Psychologie und Pädagogik, <http://lexikon.stangl.eu/7612/ad-hoc-stichprobe/>, [Letzter Zugriff: 28.07.2013].

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile, [Letzter Zugriff: 16.07.2013].

Technische Universität Dresden (2013): Nicht - probalistische Stichprobe, <http://elearning.tu-dresden.de/versuchsplanung/e35/e3904/e3954>, [Letzter Zugriff: 28.07.2013].

TopTarif (2013): AOK - Leistungen zu günstigen Preisen, <http://versicherung.toptarif.de/anbieter/aok>, [Letzter Zugriff: 11.08.2013].

Vath, Nuria; Hasselhorn, Marcus; Lüer, Gerd (2001): Multimedia - Produkte für das Internet - Psychologische Gestaltungsgrundlagen, www.e-teaching.org/didaktik/konzeption/zielgruppe/motivation/, München, Oldenbourg, [Letzter Zugriff: 06.06.2013].

Wirtschaftspsychologie aktuell (2009): Karriere nach der Karriere, http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten_20090908_Karriere_nach_der_Karriere.html, [Letzter Zugriff: 10.06.2013].

Wuttke, Jürgen (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer, [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/\\$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf), 2. Auflage, Berlin, [Letzter Zugriff: 20.07.2013].

4managers (2013): War for talents, <http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/>, [Letzter Zugriff: 23.05.2013].

Quellen der Bilder auf dem Deckblatt

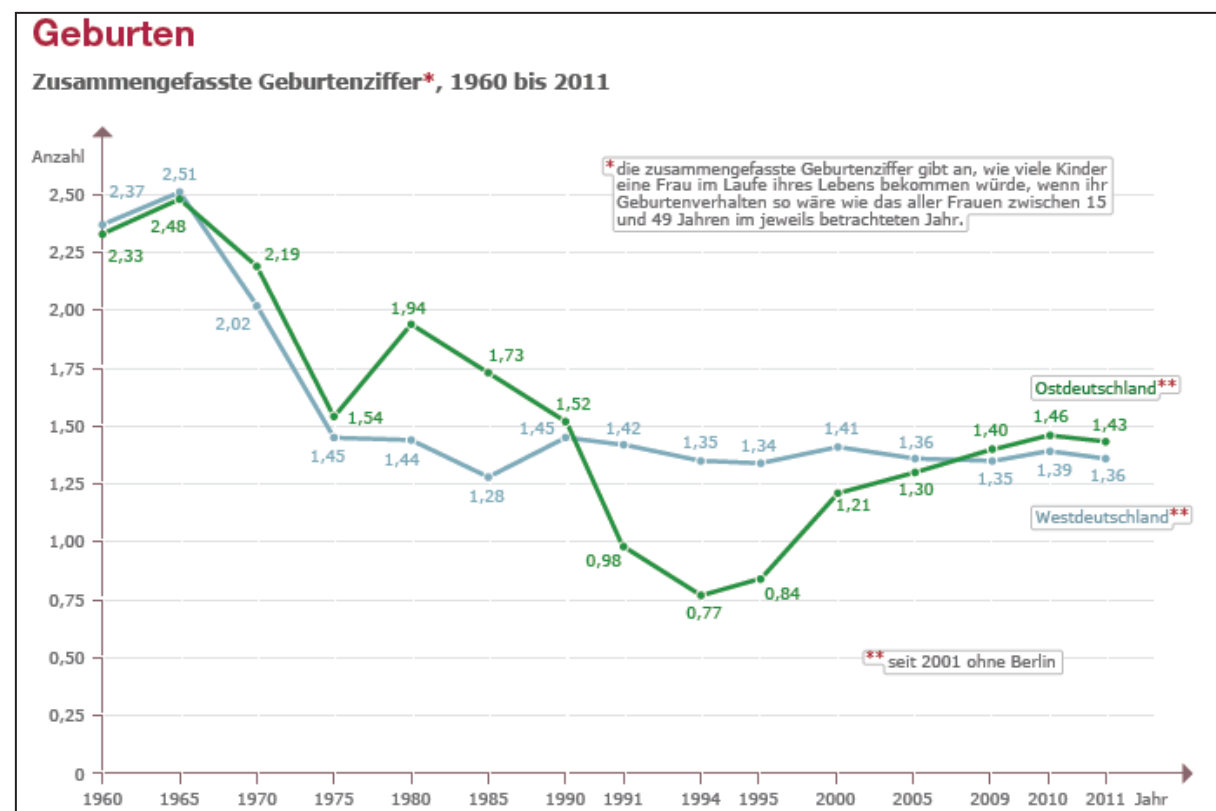
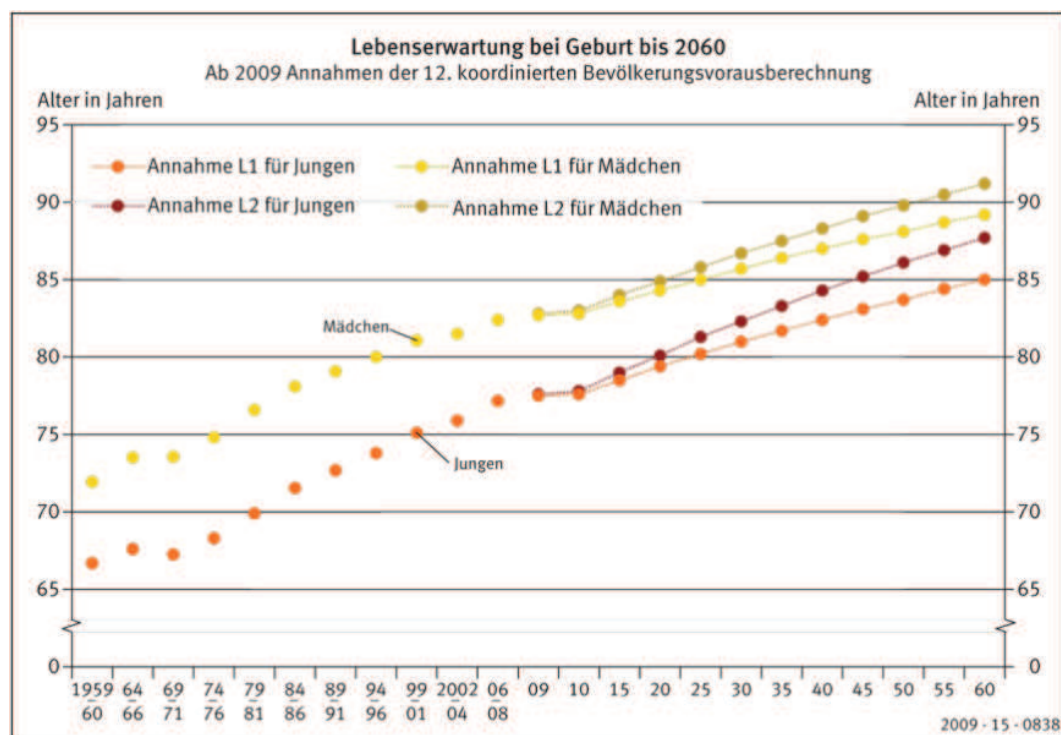
Von links nach rechts:

Augsburger allgemeine (2012): Arbeiten über 65. Wie Rentner im Alter Geld verdienen, <http://www.augsburger-allgemeine.de/politik/Wie-Rentner-im-Alter-Geld-verdienen-id21660101.html>, [Letzter Zugriff: 10.08.2013].

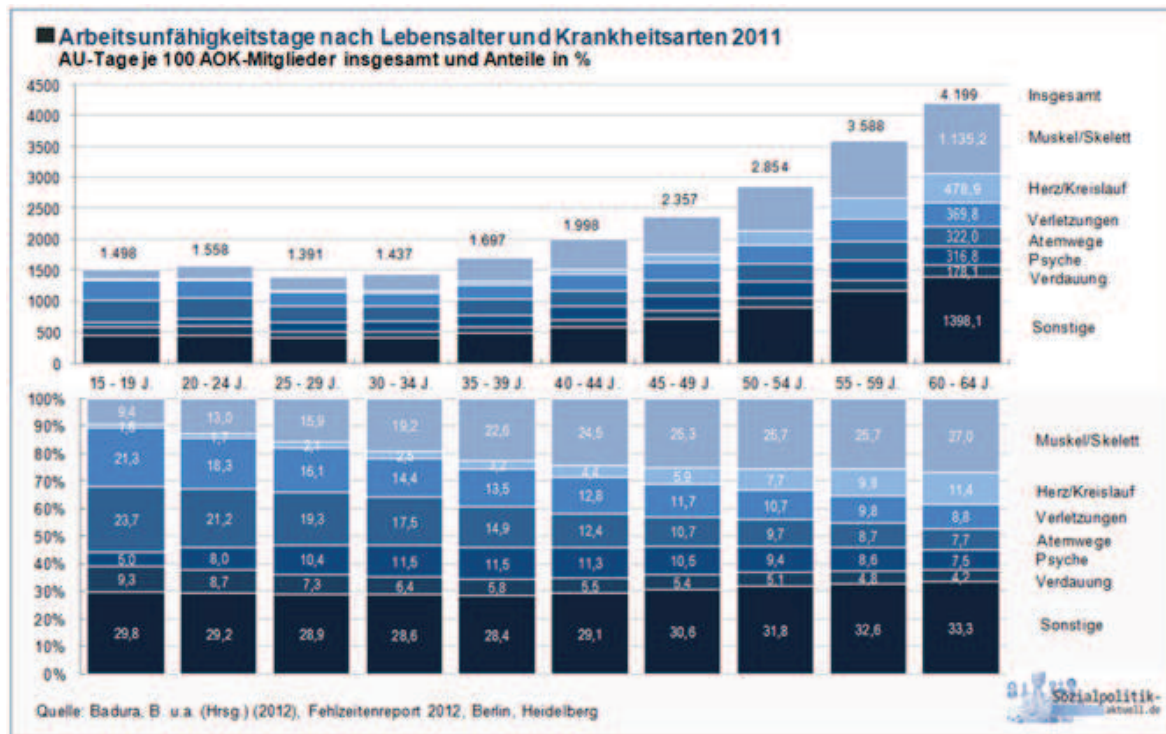
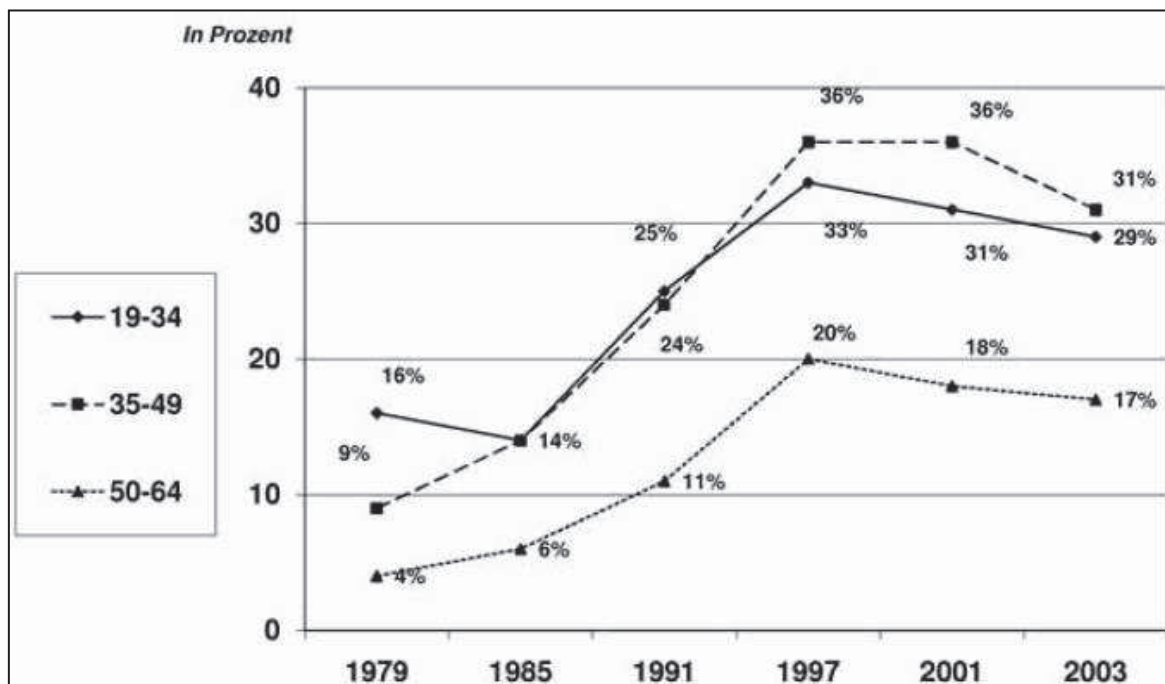
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Kabinett beschließt Rentenwerte 2010, <http://www.bmas.de/DE/Themen/Rente/Meldungen/rentenwerte-2010.html>, [Letzter Zugriff: 10.08.2013].

Augsburger allgemeine (2011): Arbeitsmarkt. Immer mehr Rentner arbeiten, <http://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Immer-mehr-Rentner-arbeiten-id16414811.html>, [Letzter Zugriff: 10.08.2013].

Anhang A

Abbildung 2.1.1¹Abbildung 2.1.2²

¹ Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Geburten, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61550/geburten>, [Letzter Zugriff: 02.08.2013].

Abbildung 3.4³Abbildung 3.6⁴

² Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, S. 30, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile, [Letzter Zugriff: 02.08.2013].

³ Sozialpolitik - aktuell (2011): Arbeitsunfähigkeitstage nach Lebensalter und Krankheitsarten 2011, http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbV10b.pdf, [Letzter Zugriff: 02.08.2013].

⁴ Kuwan, Helmut; Thebis, Frauke (2005): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Berlin.

Anhang B

| Health: Key tables from OECD - ISSN 2075-8480 - © OECD 2013 | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Life expectancy at birth, females | | | | | | | | |
| Years | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Germany | 82,0 | 82,4 | 82,7 | 82,7 | 82,8 | 83,0 | 83,2 | .. |

Tabelle 2.1.2 - 1⁵

| Health: Key tables from OECD - ISSN 2075-8480 - © OECD 2013 | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Life expectancy at birth, males | | | | | | | | |
| Years | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Germany | 76,7 | 77,2 | 77,4 | 77,6 | 77,8 | 78,0 | 78,4 | .. |

Tabelle 2.1.2 - 2⁶

| Sterbetafel 2009/2011 Deutschland Weiblich ⁷ | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Vollendetes Alter | Sterbewahrscheinlichkeit vom Alter x bis x+1 | Überlebenswahrscheinlichkeit vom Alter x bis x+1 | Überlebende im Alter x | Gestorbene im Alter x bis unter x+1 | Von den Überlebenden im Alter x bis zum Alter x+1 durchlebte Jahre | | Durchschnittliche Lebenserwartung im Alter x in Jahren |
| x | q _x | p _x | l _x | d _x | L _x | e _x l _x | e _x |
| 0 | 0,00315269 | 0,99684731 | 100 000 | 315 | 99 731 | 8 272 544 | 82,73 |

Tabelle 2.1.2 - 3⁷

| Sterbetafel 2009/2011 Deutschland Männlich ⁷ | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Vollendetes Alter | Sterbewahrscheinlichkeit vom Alter x bis x+1 | Überlebenswahrscheinlichkeit vom Alter x bis x+1 | Überlebende im Alter x | Gestorbene im Alter x bis unter x+1 | Von den Überlebenden im Alter x bis zum Alter x+1 durchlebte Jahre | | Durchschnittliche Lebenserwartung im Alter x in Jahren |
| x | q _x | p _x | l _x | d _x | L _x | e _x l _x | e _x |
| 0 | 0,00386782 | 0,99613218 | 100 000 | 387 | 99 673 | 7 771 876 | 77,72 |

Tabelle 2.1.2 - 4⁸

⁵ OECDiLibrary (2013): Life expectancy at birth, females, http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/life-expectancy-at-birth-females_20758480-table6, [Letzter Zugriff: 03.08.2013].

⁶ OECDiLibrary (2013): Life expectancy at birth, males, http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/life-expectancy-at-birth-males_20758480-table7, [Letzter Zugriff: 03.08.2013].

⁷ Destatis Statistisches Bundesamt (2013): Sterbetafel 2009/11, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Sterbepfelle/Tabellen/SterbetafelDeutschland.html>, [Letzter Zugriff: 03.08.2013].

⁸ Destatis Statistisches Bundesamt (2013): Sterbetafel 2009/11, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Sterbepfelle/Tabellen/SterbetafelDeutschland.html>, [Letzter Zugriff: 03.08.2013].

| Wachstumsrate des realen BIP - Volumen Veränderung gegenüber dem Vorjahr (%) | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|---------|
| geoltime | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Deutschland | -0,4 | 1,2 | 0,7 | 3,7 | 3,3 | 1,1 | -5,1 | 4,2 | 3 | 0,7 | 0,4 (f) | 1,8 (f) |

Tabelle 2.5⁹

Anhang C

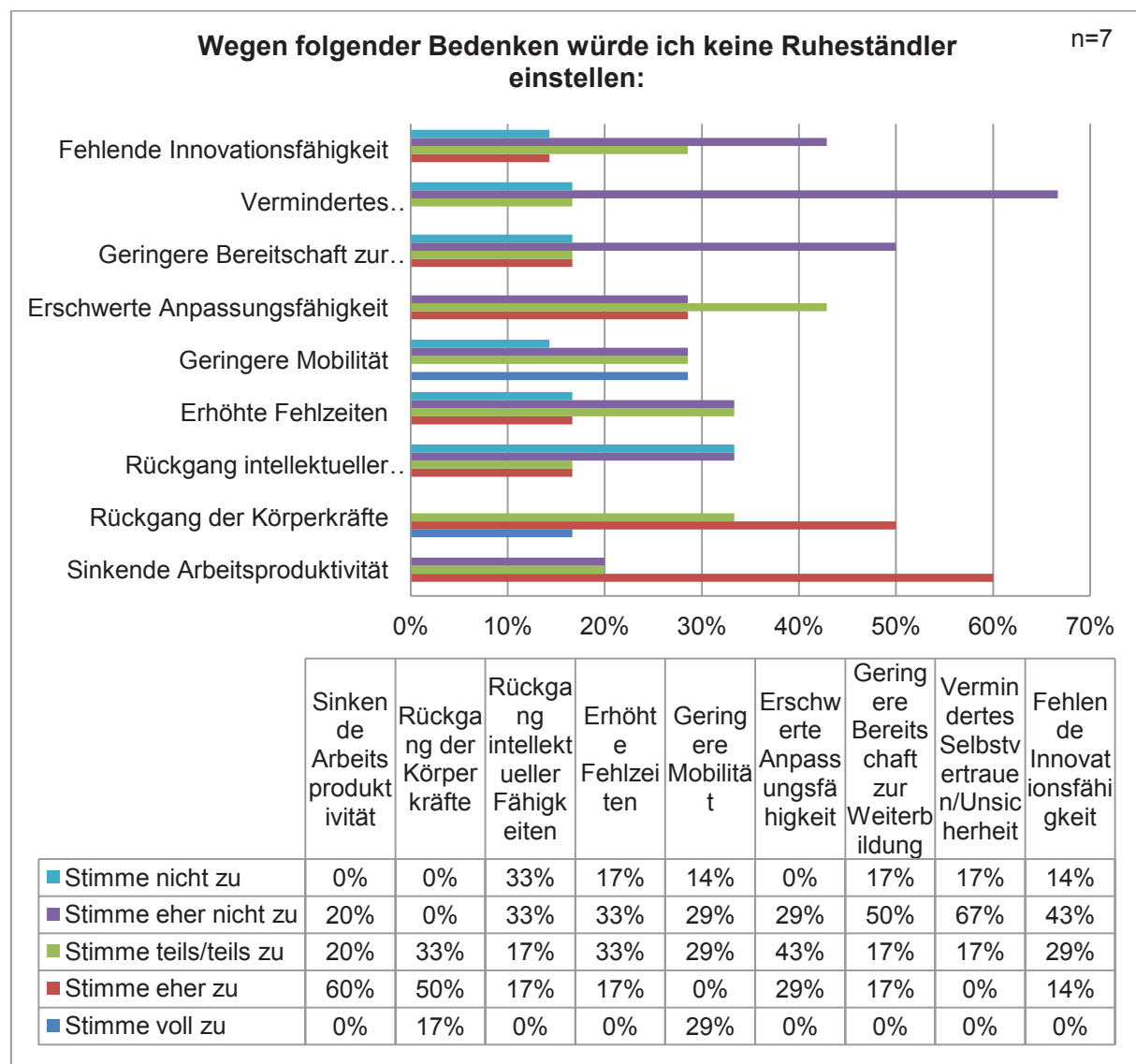


Abbildung 5.2.1

⁹ Eurostat (2013): Wachstumsrate des realen BIP- Volumen, (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tec00115>, [Letzter Zugriff: 03.08.2013].

Anhang D

Tabellen Chi 1

Beschäftigung von Ruheständlern & Unternehmensgröße

| Beobachtet | | | | | | | |
|--|-------|---------|--------|---------|------|---------|----------|
| <u>U-Größe</u> Beschäfti- gung v. R. | Klein | in % | Mittel | in % | Groß | in % | Σ |
| Ja | 4 | 66,67% | 3 | 50,00% | 4 | 44,44% | 11 |
| Nein | 2 | 33,33% | 3 | 50,00% | 5 | 55,56% | 10 |
| Σ | 6 | 100,00% | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 21 |

| Erwartet | | | | | | | |
|--|-------|---------|--------|---------|------|---------|----------|
| <u>U-Größe</u> Beschäfti- gung v. R. | Klein | in % | Mittel | in % | Groß | in % | Σ |
| Ja | 3,14 | 52,38% | 3,14 | 52,38% | 4,71 | 52,38% | 11 |
| Nein | 2,86 | 47,62% | 2,86 | 47,62% | 4,29 | 47,62% | 10 |
| Σ | 6 | 100,00% | 6 | 100,00% | 9 | 100,00% | 21 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 4 | 3,14 | 0,86 | 0,235541 |
| 3 | 3,14 | -0,14 | 0,006242 |
| 4 | 4,71 | -0,71 | 0,107028 |
| 2 | 2,86 | -0,86 | 0,258601 |
| 3 | 2,86 | 0,14 | 0,006853 |
| 5 | 4,29 | 0,71 | 0,117506 |

$$\chi^2 = 0,731771$$

Kritischer Wert: 5,991

| Abhängigkeit Beschäftigung von Ruheständlern und Unternehmensgröße | | | |
|---|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (3x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- schein- lichkeit | Krit. Wert |
| 0,73 | 2 | 0,05 | 5,99 |

Tabellen Chi 2

Beschäftigung von Ruheständlern & Branche

| Beobachtet | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------|--|---------|----------------------------|---------|----|
| <u>Branche</u> Beschäfti- gung v. R. | Maschi- nen- und Anlagen bau | in % | Automobilindus- trie + Zuliefer- er | in % | Dienst- leistung- en | in % | |
| Ja | 3 | 42,86% | 3 | 100,00% | 1 | 33,33% | 7 |
| Nein | 4 | 57,14% | 0 | 0,00% | 2 | 66,67% | 6 |
| Σ | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 3 | 100,00% | 13 |

| Erwartet | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------|--|---------|----------------------------|---------|----|
| <u>Branche</u> Beschäfti- gung v. R. | Maschi- nen- und Anlagen bau | in % | Automobilindus- trie + Zuliefer- er | in % | Dienst- leistung- en | in % | |
| Ja | 3,77 | 53,85% | 1,62 | 53,85% | 1,62 | 53,85% | 7 |
| Nein | 3,23 | 46,15% | 1,38 | 46,15% | 1,38 | 46,15% | 6 |
| Σ | 7 | 100,00% | 3 | 100,00% | 3 | 100,00% | 13 |

| <i>fo</i> | <i>fe</i> | <i>fo-fe</i> | $(fo-fe)^2/fe$ |
|-----------|-----------|--------------|----------------|
| 3 | 3,77 | -0,77 | 0,157268 |
| 3 | 1,62 | 1,38 | 1,175556 |
| 1 | 1,62 | -0,62 | 0,237284 |
| 4 | 3,23 | 0,77 | 0,18356 |
| 0 | 1,38 | -1,38 | 1,38 |
| 2 | 1,38 | 0,62 | 0,278551 |

$$\chi^2 = 3,412219$$

Kritischer Wert: 5,991

| Abhängigkeit Beschäftigung von Ruheständlern und Branche | | | |
|---|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (3x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- schein- lichkeit | Krit. Wert |
| 3,41 | 2 | 0,05 | 5,99 |

Tabellen Chi 3

Beschäftigung von Ruheständlern & Anteil der Belegschaft älter als 60 Jahre

| Beobachtet | | | | | | | |
|--|---------------------------|---------|------------------------------|---------|----------------------------|---------|----------|
| <u>Anzahl MA</u> <u>älter als 60 J.</u> B. v. R. | MA älter als 60 <5% | in % | MA älter als 60 5%-10% | in % | MA älter als 60 >10% | in % | Σ |
| Ja | 2 | 22,22% | 5 | 83,33% | 4 | 66,67% | 11 |
| Nein | 7 | 77,78% | 1 | 16,67% | 2 | 33,33% | 10 |
| Σ | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 6 | 100,00% | 21 |

| Erwartet | | | | | | | |
|--|---------------------------|---------|------------------------------|---------|----------------------------|---------|----------|
| <u>Anzahl MA</u> <u>älter als 60 J.</u> B. v. R. | MA älter als 60 <5% | in % | MA älter als 60 5%-10% | in % | MA älter als 60 >10% | in % | Σ |
| Ja | 4,71 | 52,30% | 3,14 | 52,30% | 3,14 | 52,30% | 11 |
| Nein | 4,29 | 47,62% | 2,86 | 47,62% | 2,86 | 47,62% | 10 |
| Σ | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 6 | 100,00% | 12 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 2 | 4,71 | -2,71 | 1,559257 |
| 5 | 3,14 | 1,86 | 1,101783 |
| 4 | 3,14 | 0,86 | 0,235541 |
| 7 | 4,29 | 2,71 | 1,711911 |
| 1 | 2,86 | -1,86 | 1,20965 |
| 2 | 2,86 | -0,86 | 0,258601 |

$$\chi^2 = 6,076745$$

Kritischer Wert: 5,991

| Abhängigkeit Beschäftigung von Ruheständlern und Anteil der Belegschaft älter als 60 Jahre | | | |
|--|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (3x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- schein- lichkeit | Krit. Wert |
| 6,07 | 2 | 0,05 | 5,99 |

Anhang E

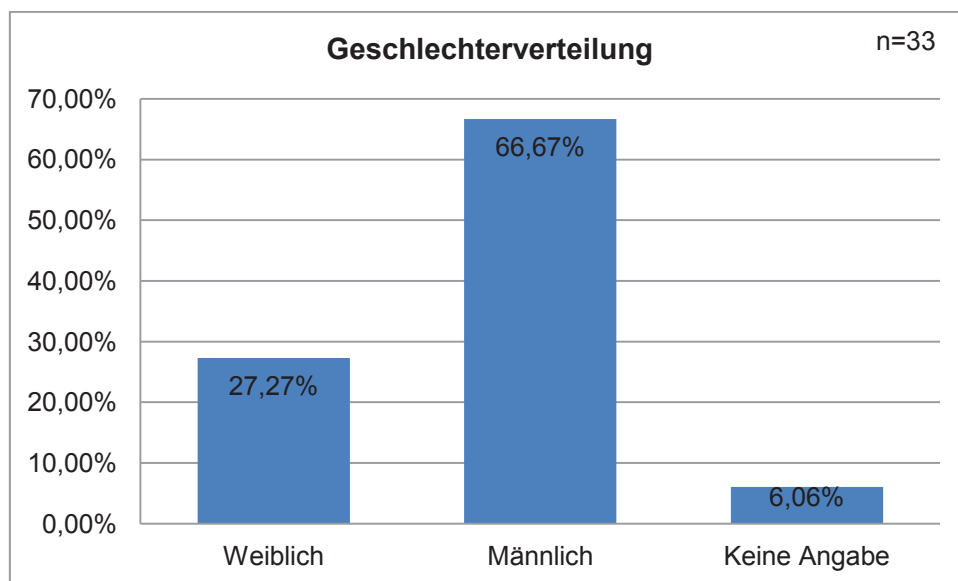


Abbildung 5.2.2 - 1

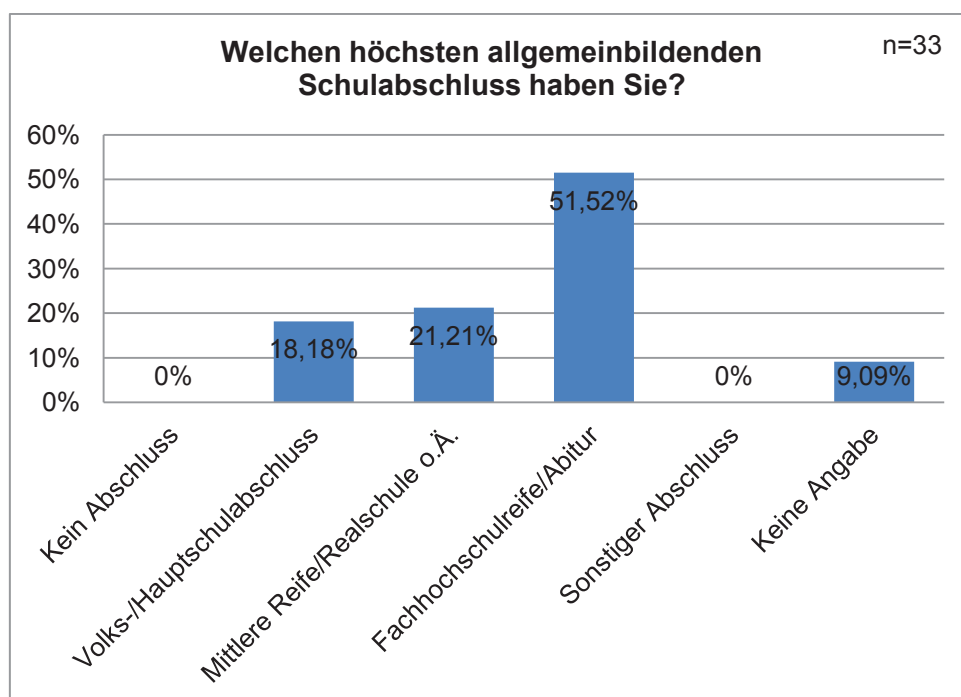


Abbildung 5.2.2 - 2

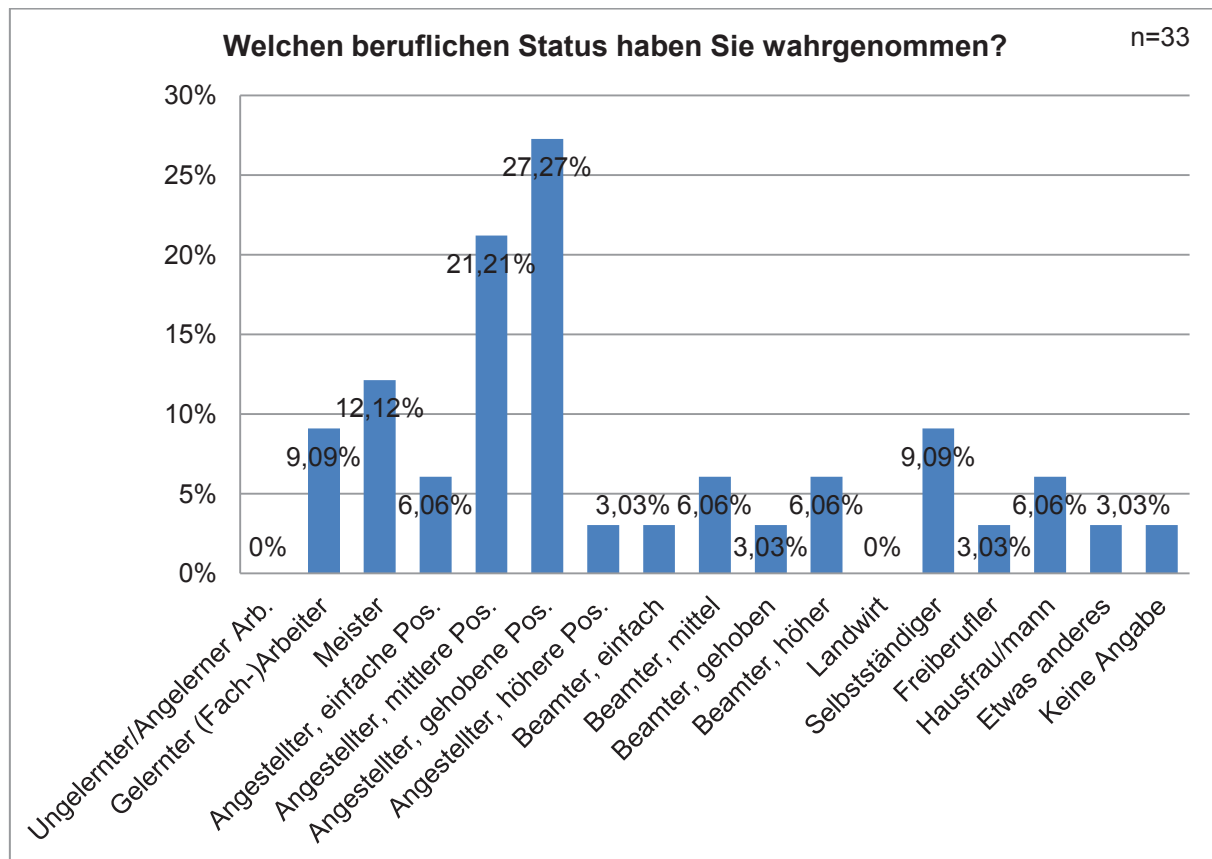


Abbildung 5.2.2 - 3

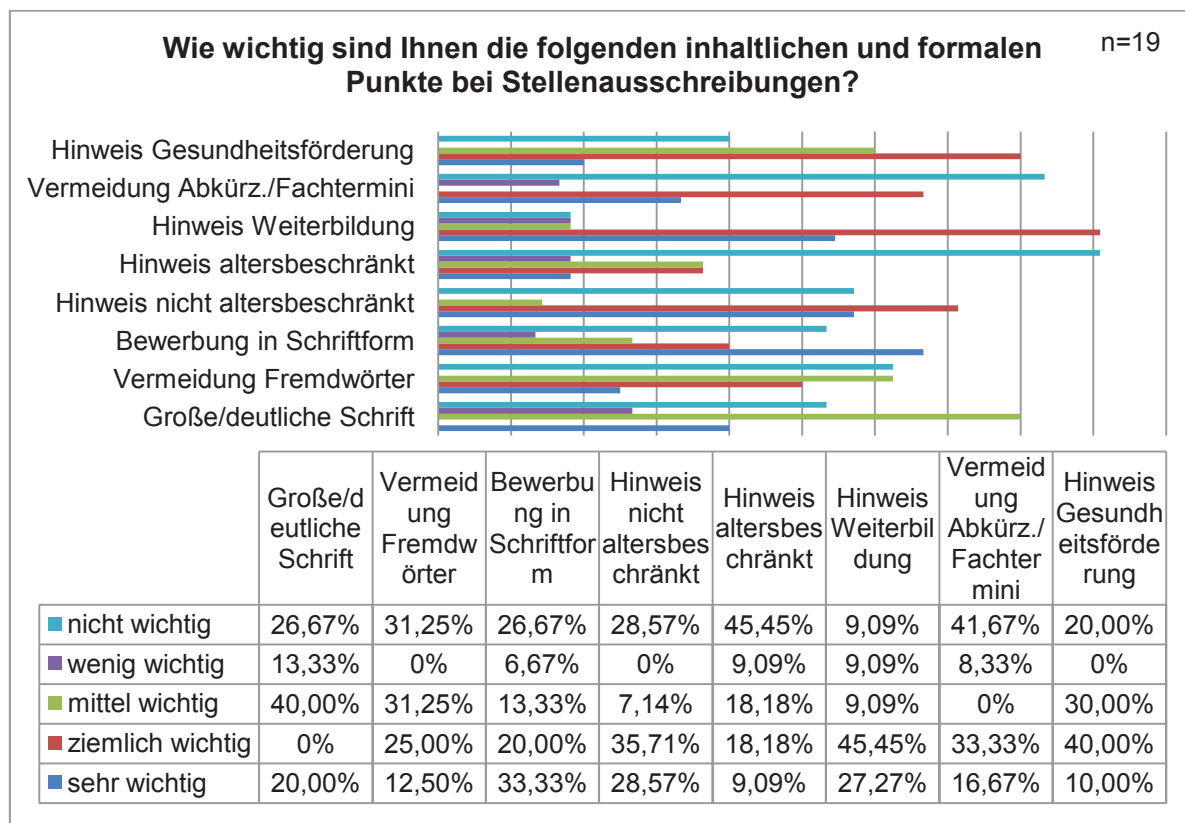


Abbildung 5.2.2 - 4

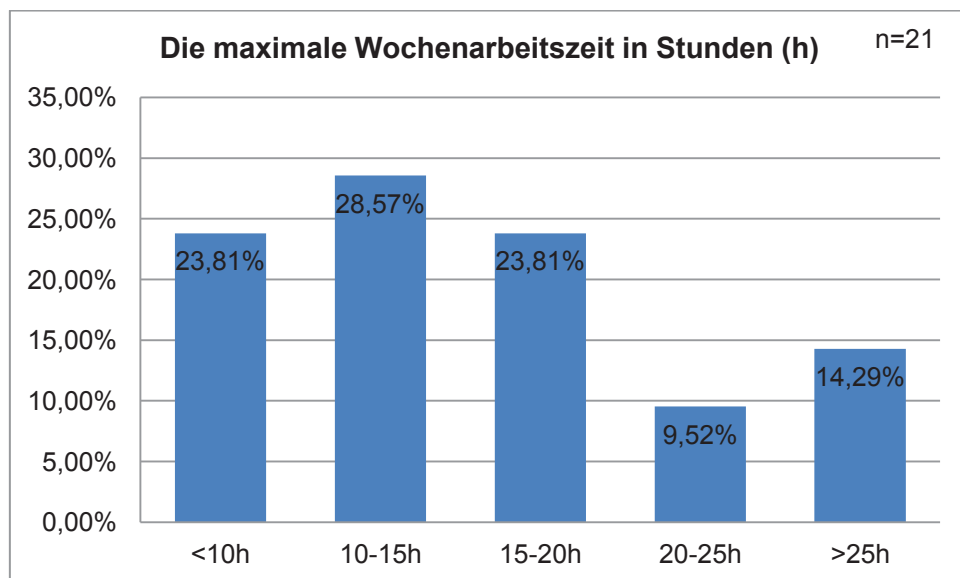


Abbildung 5.2.2 - 5

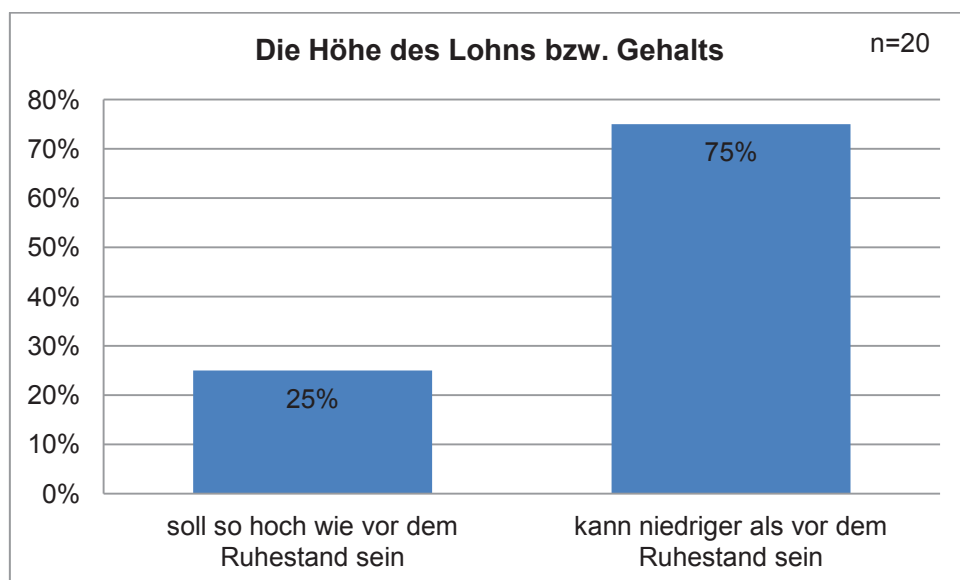


Abbildung 5.2.2 - 6

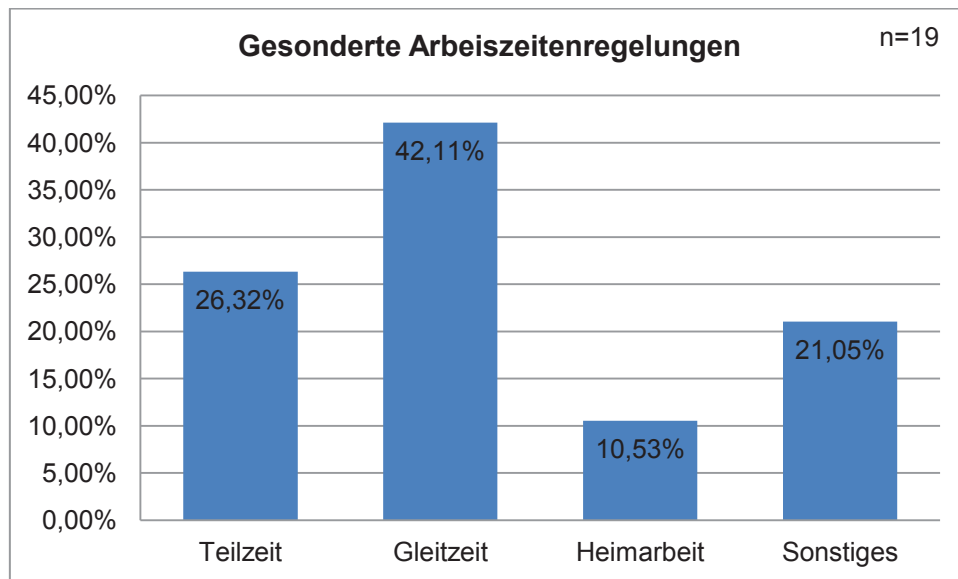


Abbildung 5.2.2 - 7

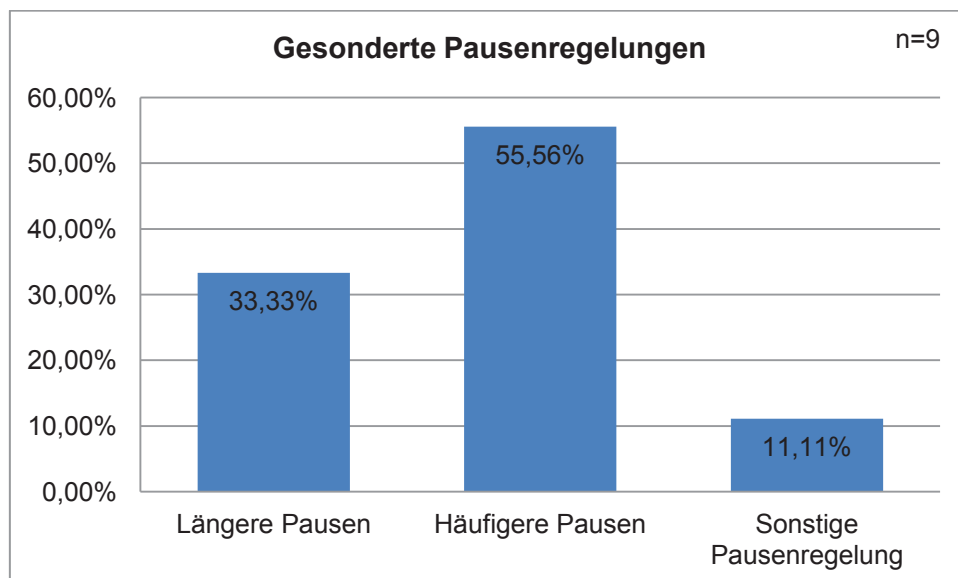


Abbildung 5.2.2 - 8

Anhang F

Tabellen Chi 4

Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Geschlecht

| Beobachtet | | | | | |
|---|----------|---------|----------|---------|----------|
| <u>Geschlecht</u> Beschäfti- gung i. R. | Männlich | in % | Weiblich | in % | Σ |
| Ja | 6 | 31,58% | 0 | 0,00% | 6 |
| Nein | 13 | 68,42% | 6 | 100,00% | 19 |
| Σ | 19 | 100,00% | 6 | 100,00% | 25 |

| Erwartet | | | | | |
|---|----------|---------|----------|---------|----------|
| <u>Geschlecht</u> Beschäfti- gung i. R. | Männlich | in % | Weiblich | in % | Σ |
| Ja | 4,56 | 24,00% | 1,44 | 24,00% | 6 |
| Nein | 14,44 | 76,00% | 4,56 | 76,00% | 19 |
| Σ | 19 | 100,00% | 6 | 100,00% | 25 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 6 | 4,56 | 1,44 | 0,45473684 |
| 0 | 1,44 | -1,44 | 1,44 |
| 13 | 14,44 | -1,44 | 0,14360111 |
| 6 | 4,56 | 1,44 | 0,45473684 |

$$\chi^2 = 2,49307479$$

Kritischer Wert: 3,841

| Erwerbstätigkeit im Ruhestand und Geschlecht | | | |
|--|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (2x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- scheinlich- keit | Krit. Wert |
| 2,49 | 1 | 0,05 | 3,84 |

Tabellen Chi 5

Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Alter

| Beobachtet | | | | | | | |
|--|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|----------|
| Alter Beschäfti- gung i. R. | <60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 0 | 0,00% | 5 | 71,43% | 11 | 73,33% | 16 |
| Nein | 3 | 100,00% | 2 | 28,57% | 4 | 26,67% | 9 |
| Σ | 3 | 100,00% | 7 | 100,00% | 15 | 100,00% | 25 |

| Erwartet | | | | | | | |
|--|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|----------|
| Alter Beschäfti- gung i. R. | <60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 1,92 | 64,00% | 4,48 | 64,00% | 9,60 | 64,00% | 16 |
| Nein | 1,08 | 36,00% | 2,52 | 36,00% | 5,40 | 36,00% | 9 |
| Σ | 3 | 100,00% | 7 | 100,00% | 15 | 100,00% | 21 |

| <i>fo</i> | <i>fe</i> | <i>fo-fe</i> | $(fo-fe)^2/fe$ |
|-----------|-----------|--------------|----------------|
| 0 | 1,92 | -1,92 | 1,92 |
| 5 | 4,48 | 0,52 | 0,060357 |
| 11 | 9,60 | 1,40 | 0,204167 |
| 3 | 1,08 | 1,92 | 3,413333 |
| 2 | 2,52 | -0,52 | 0,107302 |
| 4 | 5,40 | -1,40 | 0,362963 |

chi²= **6,068122**

Kritischer Wert: 5,991

| Erwerbstätigkeit im Ruhestand und Alter | | | |
|--|--|--|-------------------|
| χ² | Freiheits- grad (3x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- schein- lichkeit | Krit. Wert |
| 6,06 | 2 | 0,05 | 5,99 |

Tabellen Chi 6

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Geschlecht

| Beobachtet | | | | | |
|---|----------|---------|----------|---------|----------|
| <u>Geschlecht</u> Interesse an E. i. R. | Männlich | in % | Weiblich | in % | Σ |
| Ja | 3 | 33,33% | 3 | 50,00% | 6 |
| Nein | 6 | 66,67% | 3 | 50,00% | 9 |
| Σ | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 15 |

| Erwartet | | | | | |
|---|----------|---------|----------|---------|----------|
| <u>Geschlecht</u> Interesse an E. i. R. | Männlich | in % | Weiblich | in % | Σ |
| Ja | 3,60 | 40,00% | 2,40 | 40,00% | 6 |
| Nein | 5,40 | 60,00% | 3,60 | 60,00% | 9 |
| Σ | 9 | 100,00% | 6 | 100,00% | 15 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 3 | 3,60 | -0,60 | 0,1 |
| 3 | 2,40 | 0,60 | 0,15 |
| 6 | 5,40 | 0,60 | 0,06666667 |
| 3 | 3,60 | -0,60 | 0,1 |

$$\chi^2 = 0,41666667$$

Kritischer Wert: 3,841

| Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und Geschlecht | | | |
|---|--|---|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (2x2 Tabelle) | Irtums- wahr- scheinlich- keit | Krit. Wert |
| 0,41 | 1 | 0,05 | 3,84 |

Tabellen Chi 7

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Alter

| Beobachtet | | | | | | | |
|--|-----|---------|-------|---------|-----|---------|----------|
| <u>Alter</u> Interesse an E. i. R. | <60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 2 | 66,67% | 3 | 75,00% | 1 | 11,11% | 6 |
| Nein | 1 | 33,33% | 1 | 25,00% | 8 | 88,89% | 10 |
| Σ | 3 | 100,00% | 4 | 100,00% | 9 | 100,00% | 16 |

| Erwartet | | | | | | | |
|--|------|---------|-------|---------|------|---------|----------|
| <u>Alter</u> Interesse an E. i. R. | <60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 1,13 | 37,50% | 1,50 | 37,50% | 3,38 | 37,50% | 6 |
| Nein | 1,88 | 62,50% | 2,50 | 62,50% | 5,63 | 62,50% | 10 |
| Σ | 3 | 100,00% | 4 | 100,00% | 9 | 100,00% | 21 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 2 | 1,13 | 0,87 | 0,669823 |
| 3 | 1,50 | 1,50 | 1,5 |
| 1 | 3,38 | -2,38 | 1,675858 |
| 1 | 1,88 | -0,88 | 0,411915 |
| 1 | 2,50 | -1,50 | 0,9 |
| 8 | 5,63 | 2,37 | 0,997673 |

$\chi^2 =$ **6,155269**

Kritischer Wert: 5,991

| Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und Alter | | | |
|--|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (3x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- schein- lichkeit | Krit. Wert |
| 6,15 | 2 | 0,05 | 5,99 |

Tabellen Chi 8

Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand & Renteneintrittsalter

| Beobachtet | | | | | | | | | | | |
|---|-----|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-----|---------|----------|
| <u>Rentenein-</u> <u>trittsalter</u> Interesse an E. i. R. | <50 | in % | 50-55 | in % | 55-60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 1 | 50,00% | 0 | 0,00% | 3 | 60,00% | 1 | 16,67% | 1 | 50,00% | 6 |
| Nein | 1 | 50,00% | 1 | 100,00% | 2 | 40,00% | 5 | 83,33% | 1 | 50,00% | 10 |
| Σ | 2 | 100,00% | 1 | 100,00% | 5 | 100,00% | 6 | 100,00% | 2 | 100,00% | 16 |

| Erwartet | | | | | | | | | | | |
|---|------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|------|---------|----------|
| <u>Rentenein-</u> <u>trittsalter</u> Interesse an E. i. R. | <50 | in % | 50-55 | in % | 55-60 | in % | 60-65 | in % | >65 | in % | Σ |
| Ja | 0,75 | 37,50% | 0,38 | 37,50% | 1,88 | 37,50% | 2,25 | 37,50% | 0,75 | 37,50% | 3 |
| Nein | 1,25 | 62,50% | 0,63 | 62,50% | 3,13 | 62,50% | 3,75 | 62,50% | 1,25 | 62,50% | 5 |
| Σ | 2 | 100,00% | 1 | 100,00% | 5 | 100,00% | 6 | 100,00% | 2 | 100,00% | 21 |

| f_o | f_e | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 1 | 0,75 | 0,25 | 0,0833333 |
| 0 | 0,38 | -0,38 | 0,38 |
| 3 | 1,88 | 1,12 | 0,667234 |
| 1 | 2,25 | -1,25 | 0,6944444 |
| 1 | 0,75 | 0,25 | 0,0833333 |
| 1 | 1,25 | -0,25 | 0,05 |
| 1 | 0,63 | 0,37 | 0,2173016 |
| 2 | 3,13 | -1,13 | 0,4079553 |
| 5 | 3,75 | 1,25 | 0,4166667 |
| 1 | 1,25 | -0,25 | 0,05 |

$\chi^2 =$ **3,0502687**

Kritischer Wert: 9,488

| Interesse an einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand und Renteneintrittsalter | | | |
|--|--|--|------------|
| χ^2 | Freiheits- grad (5x2 Tabelle) | Irrtums- wahr- scheinlich- keit | krit. Wert |
| 3,05 | 4 | 0,05 | 9,48 |

Anhang G

Kritische Werte von Chi - Quadrat

| df | p=0.1 | p=0.05 | p=0.025 | p=0.01 | p=0.001 |
|----|--------|--------|---------|--------|---------|
| 1 | 2.706 | 3.841 | 5.024 | 6.635 | 10.828 |
| 2 | 4.605 | 5.991 | 7.378 | 9.210 | 13.816 |
| 3 | 6.251 | 7.815 | 9.348 | 11.345 | 16.266 |
| 4 | 7.779 | 9.488 | 11.143 | 13.277 | 18.467 |
| 5 | 9.236 | 11.070 | 12.833 | 15.086 | 20.515 |
| 6 | 10.645 | 12.592 | 14.449 | 16.812 | 22.458 |
| 7 | 12.017 | 14.067 | 16.013 | 18.475 | 24.322 |
| 8 | 13.362 | 15.507 | 17.535 | 20.090 | 26.125 |
| 9 | 14.684 | 16.919 | 19.023 | 21.666 | 27.877 |
| 10 | 15.987 | 18.307 | 20.483 | 23.209 | 29.588 |
| 11 | 17.275 | 19.675 | 21.920 | 24.725 | 31.264 |
| 12 | 18.549 | 21.026 | 23.337 | 26.217 | 32.910 |
| 13 | 19.812 | 22.362 | 24.736 | 27.688 | 34.528 |
| 14 | 21.064 | 23.685 | 26.119 | 29.141 | 36.123 |
| 15 | 22.307 | 24.996 | 27.488 | 30.578 | 37.697 |
| 16 | 23.542 | 26.296 | 28.845 | 32.000 | 39.252 |
| 17 | 24.769 | 27.587 | 30.191 | 33.409 | 40.790 |
| 18 | 25.989 | 28.869 | 31.526 | 34.805 | 42.312 |
| 19 | 27.204 | 30.144 | 32.852 | 36.191 | 43.820 |
| 20 | 28.412 | 31.410 | 34.170 | 37.566 | 45.315 |

10

¹⁰ MESOSworld Methodological Education for the Social Sciences (2009): 6. Freiheitsgrade, Signifikanz, kritische Werte, http://www.mesosworld.ch/lerninhalte/Biv_Chi/de/html/unit_SignKritWert.html, [Letzter Zugriff: 02.08.2013].

Anhang H

Fragebogen für Ruheständler

Wege zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten

1 Meinen Ruhestand gestalte ich hauptsächlich mit den folgenden Aktivitäten:*Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)*

- | | | | |
|---|---|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gartenarbeit | <input type="checkbox"/> Freude an Haustieren | <input type="checkbox"/> Sprachen lernen | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> Heimarbeit | <input type="checkbox"/> Lesen | <input type="checkbox"/> Weiterbildung | |
| <input type="checkbox"/> Sport | <input type="checkbox"/> Musizieren | <input type="checkbox"/> Ehrenamtlichen Tätigkeiten | |
| <input type="checkbox"/> Reisen | <input type="checkbox"/> Singen | <input type="checkbox"/> Eine andere Aktivität, und zwar ... | |
| <input type="checkbox"/> Freundschaften pflegen | <input type="checkbox"/> Intensivem Familienkontakt | <input type="checkbox"/> Weiß nicht | |

2 Ob früher oder später, zum Ende des Erwerbslebens folgt der Ruhestand.*Was war der Anlass hierzu?**Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ich habe das gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht | <input type="checkbox"/> Eigene Kündigung |
| <input type="checkbox"/> Betriebliche Vorruhestandslösung | <input type="checkbox"/> Befristeter Arbeitsvertrag |
| <input type="checkbox"/> Mein Arbeitgeber hat mir eine Abfindung angeboten | <input type="checkbox"/> Umorientierung |
| <input type="checkbox"/> Gesundheitliche Gründe | <input type="checkbox"/> (z.B. in die Selbstständigkeit) |
| <input type="checkbox"/> Arbeit wurde körperlich zu anstrengend | <input type="checkbox"/> Persönliche Gründe |
| <input type="checkbox"/> Arbeit wurde psychisch und/oder geistig zu anstrengend | <input type="checkbox"/> Etwas anderes, und zwar ... |
| <input type="checkbox"/> Verlust des Arbeitsplatzes, Entlassung | <input type="checkbox"/> Weiß nicht |
| <input type="checkbox"/> Es ist üblich in meinem Beruf zu diesem Alter in den Ruhestand zu gehen | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |

3 In welchem Alter erfolgte der Eintritt in den Ruhestand?

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Unter 50 Jahre | <input type="checkbox"/> Weiß nicht |
| <input type="checkbox"/> 50 - 55 Jahre | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 55 - 60 Jahre | |
| <input type="checkbox"/> 60 - 65 Jahre | |
| <input type="checkbox"/> Über 65 Jahre | |

4 Bitte kreuzen Sie die zutreffende(n) Aussage(n) an: Seit meinem Ruhestand habe ich ...

- ☐ nicht erwerbsmäßig weitergearbeitet (→ Wenn zutreffend bitte zu Frage 5!)
- ☐ in der selben Funktion und im gleichen Unternehmen weitergearbeitet
- ☐ in der selben Funktion, jedoch in einem anderen Unternehmen weitergearbeitet
- ☐ als Berater im Unternehmen weitergearbeitet
- ☐ als Mentor/Pate für Berufseinsteiger im Unternehmen weitergearbeitet
- ☐ als Projektmanager im Unternehmen weitergearbeitet
- ☐ Werksführungen im Unternehmen durchgeführt
- ☐ in einer anderen Funktion im Unternehmen weitergearbeitet, nämlich als ...
- ☐ in einer anderen Funktion und in einem anderen Unternehmen weitergearbeitet, nämlich als ...
- ☐ Keine Angabe

Wenn zutreffend
bitte zu Frage 6!

5 Würden Sie gerne in Ihrem Ruhestand erwerbsmäßig weiterarbeiten?

Bitte kreuzen Sie das zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- ☐ Ja, ich würde gerne in meiner alten Funktion im Unternehmen weiterarbeiten
- ☐ Ja, ich würde gerne in meiner alten Funktion, jedoch in einem anderen Unternehmen weiterarbeiten
- ☐ Ja, ich würde gerne eine Berater Tätigkeit im Unternehmen aufnehmen
- ☐ Ja, ich würde gerne als Mentor/Pate im Unternehmen weiterarbeiten
- ☐ Ja, ich würde gerne als Projektmanager im Unternehmen weiterarbeiten
- ☐ Ja, ich würde gerne Werksführungen im Unternehmen durchführen
- ☐ Ja, ich würde gerne in einer anderen Funktion im Unternehmen weiterarbeiten, nämlich als ...
- ☐ Ja, ich würde gerne in einer anderen Funktion und in einem anderen Unternehmen weiterarbeiten, nämlich als ...
- ☐ Nein, ich würde nicht gerne erwerbsmäßig weiterarbeiten (→ Wenn zutreffend bitte zu Frage 7!)
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

6 Sie haben eine Erwerbstätigkeit in Ihrem Ruhestand aufgenommen bzw. könnten sich vorstellen in Ihrem Ruhestand weiterhin erwerbstätig zu sein. Welche Anreize sind zutreffend?

Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ich möchte mein Wissen weitergeben | <input type="checkbox"/> Soziale Kontakte behalten | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> Eine neue Herausforderung | <input type="checkbox"/> Ohne Arbeit ist mir schnell langweilig | |
| <input type="checkbox"/> Eine sinnvolle Beschäftigung | <input type="checkbox"/> Mit meiner Arbeit anderen zu helfen | |
| <input type="checkbox"/> Finanzielle Gründe | <input type="checkbox"/> Ein Gefühl des Gebrauchtwerdens erleben | |
| <input type="checkbox"/> Etwas neues lernen | <input type="checkbox"/> Neue Aufgaben und Menschen kennenlernen | |
| <input type="checkbox"/> Ich fühle mich noch körperlich und geistig fit für den Arbeitsmarkt | <input type="checkbox"/> Etwas anderes, und zwar ... | |
| | <input type="checkbox"/> Weiß nicht | |

7 Rein hypothetisch: Wie bzw. wo würden Sie sich über offene Stellen informieren, wenn Sie wieder eine Erwerbstätigkeit aufnehmen wollten?

Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mundpropaganda durch Freunde, Familie, Bekannte | <input type="checkbox"/> Zeitschriften | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> Jobbörsen/Jobportalen im Internet | <input type="checkbox"/> Zeitungen | |
| <input type="checkbox"/> Karriereseiten der Unternehmen im Internet | <input type="checkbox"/> Magazine | |
| <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke im Internet (z.B. Facebook, XING) | <input type="checkbox"/> Fachblätter | |
| <input type="checkbox"/> Bundesagentur für Arbeit | <input type="checkbox"/> Wo anderes, und zwar ... | |
| <input type="checkbox"/> Aushänge an Bildungseinrichtungen | <input type="checkbox"/> Weiß nicht | |

8 Wie wichtig sind bzw. wären Ihnen die folgenden Punkte bei Stellenausschreibungen?

Bitte kreuzen Sie entsprechende Kästchen an!

| | sehr wichtig | ziemlich wichtig | mittel wichtig | wenig wichtig | nicht wichtig |
|--|-----------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Eine große und deutliche Schrift | | | | | |
| Vermeidung von Fremdwörtern | | | | | |
| Möglichkeit zur Bewerbung in Schriftform (nicht online) | | | | | |
| Ein Hinweis, dass es <u>keine</u> Altersbeschränkung für die Stelle gibt | | | | | |
| Ein Hinweis, dass es <u>eine</u> Altersbeschränkung für die Stelle gibt | | | | | |
| Eine Anmerkung zu möglichen Weiterbildungen | | | | | |
| Vermeidung von Abkürzungen und Fachtermini | | | | | |
| Ein Hinweis zu gesundheitsfördernden Maßnahmen | | | | | |
| Etwas anderes ist mir wichtig, und zwar ... | | | | | |

☐ Weiß nicht

☐ Keine Angabe

9 Angenommen Sie haben eine interessante Stellenausschreibung gefunden und möchten sich nun bewerben.

Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- ☐ Ich weiß, wie heutzutage Bewerbungsunterlagen angefertigt werden sollten
- ☐ Ich weiß nicht, wie heutzutage Bewerbungsunterlagen angefertigt werden sollten
- ☐ Ich frage jemanden aus der Familie/dem Bekanntenkreis um Rat, wie ich meine Bewerbung anfertigen sollte
- ☐ Ich informiere mich über das Internet, wie ich meine Bewerbung anfertigen sollte
- ☐ Ich besorge mir entsprechende Literatur, um meine Bewerbung anzufertigen
- ☐ Bezüglich der Anfertigung meiner Bewerbung lasse ich mich professionell beraten
- ☐ Ich fertige meine Bewerbung schriftlich per Hand an
- ☐ Ich fertige meine Bewerbung schriftlich am Computer an
- ☐ Ich erkundige mich, ob Bewerbungsunterlagen zwingend notwendig für diese Stelle sind
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

10 Angenommen Ihre Bewerbung hat das Interesse des Arbeitgebers geweckt und Sie werden nun zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Wie stellen Sie sich dieses vor?

Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- ☐ Ich bekomme eine schriftl. Einladung per Post
- ☐ Ich bekomme eine schriftl. Einladung per E-Mail
- ☐ Ich werde zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen
- ☐ Ich werde zu einem telefonischen Vorstellungsgespräch eingeladen
- ☐ Ich werde zu einem Vorstellungsgespräch über das Internet (z.B. Skype) eingeladen
- ☐ Der Personalverantwortliche besucht mich für das Vorstellungsgespräch Zuhause
- ☐ Etwas anderes ist mir wichtig, und zwar ...

- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

11 Welche Erwartungen haben bzw. hätten Sie an die Arbeitsbedingungen einer Erwerbstätigkeit?

Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

Die maximale Wochenarbeitszeit in Stunden (h) beträgt:

- ☐ weniger als 10h
- ☐ 10-15h
- ☐ 15-20h
- ☐ 20-25h
- ☐ mehr als 25h

Der Lohn bzw. das Gehalt:

- ☐ soll so hoch wie vor dem Ruhestand sein
- ☐ kann niedriger sein als vor dem Ruhestand

☐ Ich bevorzuge gesonderte Arbeitszeitenregelungen, nämlich:

- ☐ Teilzeit
- ☐ Gleitzeit
- ☐ Heimarbeit
- ☐ Etwas anderes: ...

☐ Ich bevorzuge gesonderte Pausenregelungen, nämlich:

- ☐ Längere Pausen
- ☐ Häufigere Pausen
- ☐ Etwas anderes: ...

☐ Besondere Kündigungsschutzregelungen sind mir wichtig

☐ Ich möchte an Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen

☐ Ich möchte selbstverantwortlich arbeiten

Auf der nächsten Seite finden Sie weitere Antwortmöglichkeiten!

- ☐ Körperlich einseitige, anstrengende Arbeit (heben, Zwangshaltungen) sollte vermieden werden
- ☐ Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze, Lärm, Beleuchtung) sollten vermieden werden
- ☐ Starre Leistungsvorgaben wie Zeitdruck, Taktarbeit sollten vermieden werden
- ☐ Schicht- und Nachtarbeit, insbesondere im Wechsel, sollte vermieden werden
- ☐ Hohen psychische Belastungen wie Daueraufmerksamkeit, soziale Isolation sollten vermieden werden
- ☐ Außerdem ist mir folgendes wichtig: ...
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

Zum Schluss noch einige Angaben zu statistischen Zwecken:

Ich bin: ☐ weiblich ☐ männlich **Bitte nennen Sie mir Ihr Geburtsjahr:**

Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?

- ☐ Kein Abschluss
- ☐ Volks-, Hauptschulabschluss
- ☐ Mittlere Reife, Realschule oder ähnlicher Abschluss
- ☐ Fachhochschulreife oder Abitur
- ☐ Sonstiger Abschluss
- ☐ Keine Angabe

Welchen beruflichen Status haben Sie wahrgenommen?

- ☐ Ungelernter/angelernter Arbeiter
- ☐ Gelernter Arbeiter/Facharbeiter
- ☐ Meister
- ☐ Angestellter in einfacher Position
- ☐ Angestellter in mittlerer Position
- ☐ Angestellter in gehobener Position
- ☐ Angestellter in höherer Position
- ☐ Beamter im einfachen Dienst
- ☐ Beamter im mittleren Dienst
- ☐ Beamter im gehobenen Dienst
- ☐ Beamter im höheren Dienst
- ☐ Landwirt
- ☐ Selbstständiger
- ☐ Freiberufler
- ☐ Hausfrau/Hausmann
- ☐ Etwas anderes:
- ☐ Keine Angabe

Auf Ihren persönlichen Wunsch sende ich Ihnen gerne das Ergebnis meiner wissenschaftlichen Arbeit zu.

Bitte geben Sie mir hierzu Ihren **Namen** und Ihre **E-Mail Adresse** oder **Telefonnummer** an:

Vielen Dank, dass Sie an meiner Befragung teilgenommen haben!

Anhang I:

Fragebogen für Unternehmen

Wege zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten**1 Beschäftigen Sie bereits Ruheständler¹?***Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)*

- ☐ Ja, alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter weiterhin im Unternehmen tätig zu sein (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 3!)
- ☐ Ja, einige Mitarbeiter haben die Möglichkeit nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter weiterhin im Unternehmen tätig zu sein (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 3!)
- ☐ Ja, auch Ruheständler vom externen Arbeitsmarkt haben die Möglichkeit im Unternehmen tätig zu sein (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 3!)
- ☐ Nein (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 2!)
- ☐ Weiß nicht (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 2!)
- ☐ Keine Angabe (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 2!)

Fragenkomplex 2**2.1 Hätten Sie Interesse Ruheständler in Zukunft zu beschäftigen?***Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an!*

- ☐ Ja (→ Wenn zutreffend bitte zu Fragenkomplex 4!)
- ☐ Nein (→ Wenn zutreffend bitte zur nächsten Frage!)
- ☐ Weiß nicht (→ Wenn zutreffend bitte zur nächsten Frage!)
- ☐ Keine Angabe (→ Wenn zutreffend bitte zur nächsten Frage!)

2.2 Wegen folgender Bedenken würde ich keine Ruheständler einstellen:*Bitte klassifizieren Sie entsprechend!*

| | stimme voll zu | stimme eher zu | stimme teils/teils zu | stimme eher nicht zu | stimme nicht zu |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Sinkende Arbeitsproduktivität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rückgang der Körperkräfte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rückgang intellektueller Fähigkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erhöhte Fehlzeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geringere Mobilität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erschwerte Anpassungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geringere Bereitschaft zur Weiterbildung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vermindertes Selbstvertrauen/Unsicherheit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Innovationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

☐ Weiß nicht☐ Keine Angabe¹Als Ruheständler werden gewöhnlich ältere Menschen, die aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind, bezeichnet.

2.3 Aus welchen weiteren Gründen beschäftigen Sie keine Ruheständler?

Bitte erläutern Sie kurz!

...

Bitte nun zu den statistischen Angaben auf der letzten Seite!

Fragenkomplex 3**3.1 Planen Sie in Zukunft Ruheständler verstärkt zu beschäftigen?**

Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an und vervollständigen Sie den Satz!

- ☐ Ja, ich würde Ruheständler in Zukunft verstärkt beschäftigen, denn ...
- ☐ Nein, ich würde Ruheständler in Zukunft nicht verstärkt beschäftigen, denn ...
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

3.2 Wie sehen die Arbeitsbedingungen für Ihre Ruheständler aus?

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an und beantworten Sie kurz die Fragen, wenn möglich!

- ☐ Es gibt gesonderte Arbeitszeitenregelungen:
 - ☐ Teilzeit
 - ☐ Gleitzeit
 - ☐ Heimarbeit
 - ☐ Etwas anderes: ...
- ☐ Es gibt gesonderte Pausenregelungen
Welche? ...
- ☐ Es gibt besondere Kündigungsschutzregelungen
Welche? ...
- ☐ Die Bezahlung im Beschäftigungsverhältnis mit Ruheständlern ist anders
Inwiefern? ...
- ☐ Die Ruheständler haben die Möglichkeit zu selbstverantwortlichem Arbeiten
- ☐ Körperlich einseitige/anstrengende Arbeit (Heben/Zwangshaltungen) wird vermieden
- ☐ Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze/Lärm/Beleuchtung) werden vermieden
- ☐ Es gibt keine starren Leistungsvorgaben wie Zeitdruck, Taktarbeit
- ☐ Schicht- und Nachtarbeit, insbesondere im Wechsel wird vermieden
- ☐ Hohe psychische Belastungen (Daueraufmerksamkeit/soziale Isolation) werden vermieden
- ☐ Außerdem wird folgendes beachtet: ...
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

3.3 In welcher Funktion sind Ruheständler im Unternehmen tätig?

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- ☐ In derselben Funktion, wie vor dem Renteneintrittsalter
- ☐ Als Projektmanager
- ☐ In anderen Funktionen: ...
- ☐ Als Paten/Mentoren für Berufseinsteiger
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Als Verantwortliche für Werksführungen
- ☐ Keine Angabe

Bitte nun zu Fragenkomplex 4!

Fragenkomplex 4**4.1 Unterscheiden sich bei Ihnen Stellenausschreibungen für Ruheständler von Stellenausschreibungen für andere Personengruppen bzw. würden Sie diese unterschiedlich gestalten?**

- ☐ Ja, und zwar folgendermaßen ...
- ☐ Nein
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

4.2 Wo platzieren Sie Stellenausschreibungen für Ruheständler bzw. wo würden Sie Stellenausschreibungen für Ruheständler platzieren?

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jobbörsen/Jobportalen im Internet | <input type="checkbox"/> Magazine |
| <input type="checkbox"/> Karriereseiten der Unternehmen im Internet | <input type="checkbox"/> Fachblätter |
| <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke im Internet (z.B. Facebook, XING) | <input type="checkbox"/> Seniorenheim |
| <input type="checkbox"/> Bundesagentur für Arbeit | <input type="checkbox"/> Wo anderes: ... |
| <input type="checkbox"/> Aushänge an Bildungseinrichtungen | <input type="checkbox"/> Weiß nicht |
| <input type="checkbox"/> Zeitschriften | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> Zeitungen | |

4.3 Sie haben einen geeigneten Ruheständler für eine offene Stelle gefunden und vereinbaren nun ein Vorstellungsgespräch. Wie stellen Sie sich dieses vor bzw. wie verläuft dieses?

Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an! (Mehrfachnennungen möglich!)

- ☐ Ich versende eine schriftl. Einladung per Post
- ☐ Ich versende eine schriftl. Einladung per E-Mail
- ☐ Ein persönliches Vorstellungsgespräch
- ☐ Ein telefonisches Vorstellungsgespräch
- ☐ Ein Vorstellungsgespräch über das Internet (z.B. Skype)
- ☐ Das Vorstellungsgespräch ist beim Bewerber Zuhause
- ☐ Eine andere Form, nämlich ...
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Keine Angabe

Zum Schluss noch einige Angaben zu statistischen Zwecken:

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? ...

Wie viele Ihrer Mitarbeiter sind ...

> 60 Jahre: ...

> 65 Jahre: ...

> 70 Jahre: ...

Bitte wählen Sie Ihre Branche:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Architektur, Immobiliendienste | <input type="checkbox"/> Gesundheits-/Sozialwesen | <input type="checkbox"/> Personaldienstleistungen, |
| <input type="checkbox"/> Aus- und Weiterbildung | <input type="checkbox"/> Grafik und Design | Arbeitsvermittlung |
| <input type="checkbox"/> Automobilindustrie + Zulieferer | <input type="checkbox"/> Handel, Vertrieb | <input type="checkbox"/> Sport, Fitness, Freizeit |
| <input type="checkbox"/> Banken, Finanzen, Versicherungen | <input type="checkbox"/> Internet, Multimedia | <input type="checkbox"/> Textil, Leder, |
| <input type="checkbox"/> Baugewerbe, Handwerk, Fertigung | <input type="checkbox"/> IT, Telekommunikation, | Bekleidung |
| <input type="checkbox"/> Bergbau, Metallgewerbe | Datenverarbeitung | <input type="checkbox"/> Transport, Logistik, Verkehr |
| <input type="checkbox"/> Biotechnologie, Chemie, | <input type="checkbox"/> Konsumgüter, Lebens- | <input type="checkbox"/> Umwelt, Entsorgung, Recycling |
| Pharmazie, Medizin | und Genussmittel | <input type="checkbox"/> Unternehmensberatung |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistungen | <input type="checkbox"/> Kunst und Kultur | <input type="checkbox"/> Verband, Verein |
| <input type="checkbox"/> Elektronik, Elektrotechnik, Technik | <input type="checkbox"/> Land- und Forstwirtschaft | <input type="checkbox"/> Werbung, Marketing, PR |
| <input type="checkbox"/> Energiewirtschaft, Rohstoffe | <input type="checkbox"/> Luft- | <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfung, |
| <input type="checkbox"/> Feinmechanik, Optik | und Raumfahrtindustrie | Steuerberatung, Rechtsanwälte |
| <input type="checkbox"/> Forschung, Lehre, Bildung | <input type="checkbox"/> Maschinen- und Anlagenbau | <input type="checkbox"/> Öffentlicher Dienst |
| <input type="checkbox"/> Gastronomie, Hotel, Touristik | <input type="checkbox"/> Medien, Verlag, Druck | <input type="checkbox"/> Sonstige Branche: ... |

Auf Ihren persönlichen Wunsch sende ich Ihnen gerne das Ergebnis meiner wissenschaftlichen Arbeit zu.

Bitte geben Sie mir hierzu Ihren Namen und Ihre E-Mail Adresse an: ...

Vielen Dank, dass Sie an meiner Befragung teilgenommen haben!

Anhang J

Anschreiben für Unternehmen

Sehr geehrte/r *Frau/Herr Nachname*,

Ruheständler bergen großes Potenzial, Unternehmen mit ihrer Arbeitskraft zu unterstützen. Vor allem infolge des demografischen Wandels entsteht eine Lücke in der Erwerbsbevölkerung, die durch Ruheständler abgedeckt werden könnte. Vielleicht haben auch Sie bereits Erfahrungen damit gemacht. In meiner Bachelorthesis im Studiengang Internationale Betriebswirtschaft an der HTW Aalen beschäftige ich mich mit dem Thema „**Wege zur Reaktivierung von Ruheständlern für Erwerbstätigkeiten**“. Dafür sammle ich Meinungen und Daten, die in Zukunft auch für die *Unternehmen und Rechtsform* sein könnten.

Im Rahmen der Thesis führe ich eine Umfrage mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe durch. Mit meiner Umfrage möchte ich herauszufinden, ob und inwieweit Ruheständler bereits in den Unternehmen integriert sind und zu welchen Arbeitsbedingungen sie beschäftigt werden. Zur Beantwortung benötigen Sie nicht länger als 3 - 5 Minuten.

Ihre Meinung ist mir sehr wichtig und daher freue ich mich sehr über Ihre Teilnahme. Ich bin Ihnen dankbar, wenn Sie mir den ausgefüllten Fragebogen bis zum *TT.MM.2013* zurücksenden könnten. Selbstverständlich werden Ihre Antworten anonym behandelt. Auf Ihren persönlichen Wunsch sende ich Ihnen gerne das Ergebnis meiner wissenschaftlichen Arbeit zu.

Bei weiteren Fragen können Sie sich jederzeit gerne an mich wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Judith Pecher

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Aalen, den 14.08.2013

A handwritten signature in black ink, reading "Judith Pecher". The signature is written in a cursive style with a horizontal line at the end.

Judith Pecher